نموذج ترخيص

أنا الطالب: جميلة عبد الرحمن سعد العلاف أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في مملكة البحرين

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: جميلة عبد الرحمن سعد العلاف

التوقيع:

التاريخ: ٢٠١٠/١٨/٢ م

واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في مملكة البحرين

إعداد

جمعة عبد الرحمن سعد القلاف

المشرف

الدكتور هشام إبراهيم الدعجة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستيرفي

الإدارة التربوية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

تموز، ٢٠١٥ م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة (**واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في مملكة البحرين**)، وأجيزت بتاريخ 2015/7/23م.

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتور هشام إبراهيم الدعجة، مشرفاً أستاذ مشارك - تنمية موارد بشرية	....
الدكتور عاطف عمر بن طريف، عضواً أستاذ مشارك - إدارة تربوية	....
الدكتور خالد علي السرحان، عضواً أستاذ مشارك - إدارة تربوية	....
الأستاذ الدكتور عدنان عبد السلام العضايلة، عضواً أستاذ - إدارة تربوية (جامعة البلقاء التطبيقية)	....

الإهـــداء

إلى كل من شجعني في إنجاز ومواصلة هذا الجهد العلمي المتواضع.

إلى الوالدة (رحمها الله)

وإلى الوالد (أطال الله في عمره)،،،

إلى إخواني وأخواتي،،،

إلى زوجتي وأبنائي ،،،

وإلى كل من وقف بجانبي وساعدني في اتمام رسالتي هذه،،،

الباحث

جمعة القلاف

الشكــر والتقديـــر

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بالإيمان والثقة والصبر لإتمام هذه الدراسة

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور هشام إبراهيم الدعجة الذي اشرف على هذه الدراسة ونفعني بعلمه، والشكر لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور عاطف بن طريف، والدكتور خالد السرحان، والأستاذ الدكتور عدنان العضايلة لعطائهم في إثراء هذه الرسالة، كما أشكر الكادر التدريسي في الجامعة الأردنية على ما يقدموه لخدمة العلم والبحث العلمي.

والشكر موصول إلى القادة العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين لما قدموه لي من يد المساعدة والعون في الحصول على المعرفة.

والله ولي التوفيــق،،،

الباحث

جمعة القلاف

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في مملكة البحرين

إعداد

جمعة عبد الرحمن سعد القلاف

المشرف

الدكتور هشام إبراهيم الدعجـة

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف "واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في مملكة البحرين". واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، وتم جمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية من خلال الاستبانة والمقابلة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، والذي بلغ عددهم (٢٢٥) قيادياً، في فترة الدراسة من عام ٢٠١٥/٢٠١٤م، وبينت نتائج الدراسة بأن درجة التفويض الإداري كانت مرتفعة، وبخصوص درجة دور التفويض الإداري في تحسين الأداء الإداري جاءت مرتفعة كذلك، وكما تم حصر معوقات التفويض الإداري، وتم اقتراح بعض الحلول للحد من معوقات التفويض، ومن أبرز المعوقات تتمثل في التأخير في إنجاز المهام في حال التفويض، وكذلك عدم وضع وقت محدد لإنهاء المهام المفوضة من قبل القائد للعاملين مما يسبب إهمالاً وإرباكاً للعمل، وأبرز توصيات الدراسة وضع برامج ودورات تدريبية تسهم في تفعيل التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، وكذلك سن قوانين وتشريعات تسهم في تفعيل التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

هناك الكثير من التغيرات السريعة والتطورات حدثت في هذا العصر الحديث كان أبرزها التقدم التقني والصناعي، والوعي السياسي والاجتماعي، أدى ذلك إلى الكثير من التحولات والتغيرات في سلوك الإنسان إذ أصبح أكثر وعيا وثقافة بمجريات الأحداثمن حوله. وانطلاقا من سعي الدول إلى تحقيق أهدافها الرئيسة في سبيل توفير الرفاهية لشعوبها، فإنها تتجه نحو التوسع في توزيع سلطاتها، والتحول من الأساليب الإدارية التقليدية ذات الصفة المركزية التي لا تتناسب ومتطلبات العصر، إلى الاخذ بأسلوب اللامركزية الإدارية والتفويض الإداري.

والتفويض الإداري هو أحد أهم المبادئ الإدارية الحديثة المتبعة للمساعدة في مواجهة التحديات الإدارية، كونه يقوم على تحقيق الأداء الجيد للعاملين في السلطات الإدارية في الجهاز الإداري عن طريق تخفيف الاعباء الملقاة على عاتقهم، فهو عملية تمنح من خلالها سلطات معينة عملية اتخاذ القرار عند مستواه الأنسب، وترتبط عملية التفويض بالإدارة المركزية واللامركزية (درة، وياغي، ومرعي، ١٩٩١).

هذا وتلعب إدارات وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين دوراً بارزاً في القدرة على توجيه الأعمال والنشاطات نحو تحقيق الأهداف المرسومة. إلا أنها بحاجة إلى عمل إداري مفوض يسعى بها إلى الانتاجية، وتعتمد في نهجها على العمليات الإدارية الرئيسة من تخطيط سليم وتنظيم واضح وتوجيه صحيح للعاملين وإشراف فعّال، من أجل تحسين الاداء الإداري لتحقيق الاهداف المأمول إنجازها. وانعكاس ذلك على مجمل العملية التعليمية التعلمية. ولإبراز الكفايات والانتاجية التعليمية المنوطة بالادارات التعليمية تحقيقها، فالتفويض الإداري يُعد من المرتكزات التي ترتكز عليها العملية الإدارية.

ويتطلب تحقيق التنمية الإدارية توافر قواعد وعمليات تنظيمية جديدة، فتفويض السلطات يلعب دورا بارزا في تحقيق التنمية نتيجة لمحدودية قدرة الانسان، لذا يجب على الادارة العليا والقادة الإداريين السعي نحو تفويض السلطات، للاسراع في تحقيق التنمية وتقليل التكاليف (اللوزي،٢٠٠٠).

وتعتبر مهارة التفويض الإداري، وتوزيعها على العاملين من العناصر والمهارات القيادية المهمة التي تقف وراء نجاح كبار القادة الإداريين، الذين يقومون بالدور المحوري في تخطيط الاعمال، والاشراف على تنفيذها، ومراقبة أداء مجالات ومراحل العمل المختلفة.

ويرى العضايلة (١٩٩٨) بأنه وبالرغم من وعي الدارسين لموضوع التفويض، إلا أن دراساتهم اقتصرت على متغيرات محددة كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وأنماط القيادة الإدارية، وأشارت إلى موضوع التفويض بشكل جزئي وغير متكامل.

وتعتبر عملية التفويض من المهام الأساسية والمهمة في العمل الإداري، إذ أن كثرة العاملين فيالمؤسسة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها، جعل من المحتم أن تنشئ المؤسسة مستويات كثيرة من السلطة في جسم الجهاز الإداري يسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة وتجعل الاتصال بينها ميسورا. وتعد القدرة على التفويض من أهم المهارات التي تحدث فرقاً كبيراً على مستوى الإدارة الفعالة، فالتفويض هو الأداة الإدارية الأولى والأكثر أهمية من مهارات الاتصال بفرق العمل، ولهذا يعد نقص القدرة على التفويض السبب الرئيس لضعف الإدارة.

ولذلك فإن إدارات وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين معنية بالتفويض الإداري، من خلال توزيع الصلاحيات لتسهيل وتحسين سير العمل.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعتبر المورد البشري صاحب الكفاءة من أبرز عناصر نجاح المنظمات التعليمية، إذ عانى المورد البشري منذ بداية مراحله من نقص في الإعداد والتدريب والتأهيل من اجل تطويره لاكتساب المعارف والخبرات والمهارات في ظل الظروف البيئية والتغيرات الداخلية والخارجية؛ لذلك فإن عدم توفر المورد البشري المؤهل سيؤثر بلا شك على أداء العاملين؛ وبالتالي ينعكس بالسلب على مجمل العملية التعليمية التعلمية.

ويعد تمركز السلطة الإدارية من أهم الظواهر التي واجهت العمل الإداري في شتى المنظمات والمؤسسات منذ أن نشأ الفكر الإداري الحديث، وهذا ما تم ملاحظته ورصده خلال عملي الإداري في بعض قطاعات وإدارات وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين ما يقارب أربع عشرة سنة، مما يعوق هذا التمركز الطموحات التطويرية للوزارات والمؤسسات. ونتيجة للتوسع الكبير الذي تشهده

الوزارات المعاصرة في اي دولة بمختلف الجوانب التنظيمية، فقد أصبحت ممارسة السلطة لدى القادة الإداريين على درجة كبيرة من التعقيد، وذلك بسبب غياب التفويض الإداري.

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة التي تمثّل في استقصاء واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، والنتائج السلبية التي تنعكس على العمل والعاملين لتدني ممارسة التفويض لديها.

وتحدد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتيـة :

١) ما درجة التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟

٢) ما درجة دور التفويض الإداري في تحسين الأداء الإداري للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين ؟

٣) ما معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين ؟

٤) ما الحلول المقترحة للحد من معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟

أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية الدراسة من خلال استقصاء واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في مملكة البحرين، إذ يعتبر التفويض الإداري، من أبرز القضايا والتحديات التي تحتاج إلى الدراسة من قبل الإدارات والأقسام بوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، وتوافقه مع اتجاهات التنمية الإدارية في مملكة البحرين نحو اللامركزية في الإدارة لمواكبة عصر التحديث والتطوير الإداري الشامل. وقد تكون هذه الدراسة إضافة نوعية للدراسات التي تخدم التنمية والتطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم، وتسهم في فتح المجال للدراسات والبحوث المستقبلية في مملكة البحرين. ومن المؤمل أن تستفيد القيادات والإدارات التربوية في وزارة التربية والتعليم من نتائج الدراسة وتوصياتها، وذلك من خلال توجيه العمل نحو الايجابية باعتماد ثقافة التفويض الإداري منحى إدارياً وتنظيميا في العمل التربوي. كما ستقوم هذه الدراسة بتحديد المعوقات التي تواجه التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في

مملكة البحرين؛ إذ أن تحديد هذه المعوقات يعد الأساس لحلها، بالإضافة إلى أن نتائج الدراسة ستوفر حلولاً مقترحة للحد من معوقات التفويض الإداري.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لاستقصاء واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، من خلال التعرف على درجة التفويض الإداري، ودوره في تحسين أداء العاملين بالاضافة إلى تحديد معوقات التفويض الإداري، واقتراح الحلول المناسبة للحد منها.ومن المتوقع ان يستفيد القادة التربويون من نتائج وتوصيات الدراسة لتطوير العمل الإداري في إداراتهم المختلفة، وتكون الدراسة انطلاقاً لعمل بحوث لإكتشاف هذا الجانب الإداري المهم.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة:

يتطلب تطبيق إجراءات هذه الدراسة التعريفات الاصطلاحية والإجرائية التالية:

١- القيادات التربوية : وتعرف على أنها "القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول الى هدف معين" (الحنيطي، ٢٠١٠).

تعرف القيادات التربوية إجرائياً بأنها جميع القادة التربويين العاملين في قطاعات وادارات وزارة التربية والتعليم، على اختلاف مراكزهم الوظيفية، ممن يشغلون وظيفة وكيل وزارة، ووكيل مساعد، ومدير إدارة، ورئيس ومشرف قسم.

٢- التفويض الإداري: ويعرف التفويض اصطلاحاً بأنه عملية استحداث وتكوين تنظيمات عمل مستمرة وفعالة بين المسؤول والافراد الذين يعملون معه، وتحت اشرافه، بحيث يعهد المسؤول إلى احد مساعديه أو الأفراد العاملين معه بأداء عمل معين، على أن يكون الطرفان متفهمين جيدا للنتائج المتوقعة (العرمان، ٢٠٠٦)

ويعرف التفويض الإداري إجرائياً لأغراض الدراسة الحالية بأنه إعطاء سلطة اتخاذ القرار من قبل الرئيس للمرؤوس، إذ يتم نقلالتصرف في اتخاذ القرار للعاملين.

٣- الأداء الإداري: يعرف الأداء الإداري اصطلاحاً بأنه مستوى الإنجاز ومقدرة العاملين على حُسن التصرف بالإمكانات المتاحة بالطريقة المثلى لإنجاز العمل المطلوب (الجساسي، ٢٠١١)، ويعرف إجرائياً بأنه " قدرة العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم على أتّم وجه".

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود المكانية والبشرية والزمانية لهذه الدراسة في الآتي:

١- الحد المكاني: وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

٢- الحد البشري: القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

٣- الحد الزماني: العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥م.

محددات الدراسة:

تتمثل محددات الدراسة في الآتي:

١- مدى صدق وثبات أدوات الدراسة.

٢- موضوعية إستجابات عينة الدراسة على أدوات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

سيتم في هذا الفصل عرض الإطار النظري لمفهوم القيادة التربوية، ومفهوم التفويض الإداري، ومفهوم الأداء الإداري، بالإضافة إلى عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

أولاً: القيادة التربوية

تعد القيادة العنصرالموجه للسلوك والجهد الإنساني في جميع المؤسسات والمنظمات، لذا نجد أن المؤسسة التي تشكو من صعوبات إدارية أو تنظيمية تؤثر في نشاطاتها ونموها تلجأ إلى تغيير قياداتها، ويصح فيها القولبأن الحصول على الرجل المناسب للوظيفة القيادية يعني حل معظم المشكلات.

وتشكل القيادة محورًا مهما ترتكز عليه شتى الأعمال والمهامفي جميع المنظمات، ومع كبر حجم المؤسسات وتوسع وتشعب أعمالها وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية، واقتصادية، واجتماعية أصبحت القيادة الحكيمة أمراً لا غنى عنه لتوجيه سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة (النمر، ٢٠٠٢).

والقيادة التربوية تعد الأساس والعماد في العملية التنظيمية، فمن خلالها يتم تنظيم الإدارات وتحديد المسؤوليات والأعمال، كما أن القادة التربويين قادرون على تحسين المناخ التعليمي نحو الأفضل.

وتقوم عملية القيادة على العديد من الأساليب القيادية والأنماط المتعددة، ويمكن الحديث عن أبرزها على النحو التالي:

١- نمط القائد الأوتوقراطي:

وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة، حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عالية بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جداً ويكون في ادنى صوره، ويتكون هذا النمط من قناعة القائد بأنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيْ.

٢- نمط القائد الاجتماعي: يولي القائد اهتمامه في هذا النمط بالعاملين بدرجة كبيرة مما يؤدي إلى إيجاد بيئة مليئة بالصداقة والاطمئنانلانجاز العمل، وقد جاء هذا التوجه في الاهتمام بالعاملين نتيجة التأثر بالنظريات السلوكية التي تدعو إلى الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم أثناء تأدية العمل المطلوب.

٣- نمط القائد السلبي:وهو نمط قيادي لا يهتم بالعاملين وكذلك لا يهتم بالعمل انما يكون الجهد مركز على المحافظة على حياة المؤسسة، وهذا النمط هو اضعف الأنماط حيث اهتمامه ضعيف بالمؤسسة وأهدافها، وبأهداف ورغبات واحتياجات العاملين منها.

٤- نمط القائد المتأرجح: حيث يبدي القائد ضمن هذا النمط اهتماماً متوسطا بالعاملين وكذلك يبدي نفس الاهتمام بالعمل، إلى أن هذا الاهتمام لا يشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال .

٥- نمط القائد الفعال: هو نمط يبدي اهتماماً عالياً بالعاملين ومشاعرهم، وكذلك اهتماماً بالعمل، يؤدي بالنهاية إلى تكوين فريق يعمل لتحقيق اهداف المؤسسة. من خلال روح الفريق الواحد، ويتبين أن هذا هو أعلى درجات الاهتمام بالعاملين وبالإنتاج وذلك يؤكد على وجود مستوى عالٍ من الكفاءة التي يمكن تحقيقها دون أي تعارض في درجه اهتمام القائد بأي من الجانبين (القحطاني، ٢٠٠١).

وتوصل (بليك وموتون) الوارد لدى (القحطاني،٢٠٠١) إلى أن هذا النمط المثالي الذي حقق الفعالية والكفاءة التي تقود إلى التفوق والإبداع، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي.

وتجتمع في القاده العديد من الصفات والخصائص التي اتفق عليها العديد من الباحثين والعلماء، ومنها بعض المهارات المكتبية التي ينصبُّ أثرها على عمل القائد وأدائه وهي:

أ- المهارات الفنية: ويقصد بها المهارة التي تعكس القدرة على أداء الأعمال الموكلة إليه بكفاءة وفاعليّة.

ب- المهارة الإدارية: ويقصد بها المهارة التي تعكس القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات، وفهم ميول واتجاهات النفس والآخرين وهي أكثر المهارات استعمالاً.

ج- المهارة الفكرية السياسية: ويقصد بها القدرة على وضوح الرؤية والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه (درويش، ١٩٩٥).

أما كنعان (١٩٩٩) فقّسم المهارات إلى:

- المهارات الذاتية: وتتمثل في بعض السمات والقدرات اللازمة، في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة فاعلين، مثل: السمات، والقدرات العقليه. والمبادأة والابتكار، وضبط النفس وغيرها.
- المهارات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرووسيه، وتنسيق جهودهم، وإيجاد روح العمل الجماعي فيما بينهم.
- المهارات الذهنية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين نشاطاته وأجزائه، وقدرته على فهم علاقات العامل بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

ثانياً: التفويض الإداري

عملية التفويض لا بد أن تستند إلى لوائح وقوانين لتفويض المهام من صاحب السلطة أو الاختصاص إلى من هم دونه، وتخضع إلى شروط وقواعد عند القيام بالتفويض الإداري، والغرض منه هو تخفيف العبء عن الرؤساءمن ناحية، وسرعة إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية من ناحية أخرى.

والتفويض ليس حديث العهد وإنما عرف منذ زمن بعيد وإن لم تكن فكرته قد تحققت واتضحت بالصورة التي هي عليها الآن، فلقد عرف الفكر الإسلامي حينما ازدهرت الإدارة الإسلامية وتفرعت مع الفتوح العديدة التي حققها المسلمون، ولقد أنشئت وزارة إسلامية سميت بوزارة التفويض حيث كان الخليفة يعهد بجزء من مهامه إلى وزير التفويض تحت إشرافه ومسؤوليته (مجمع اللغة العربية،١٩٧٠). والتفويض هو تخويل الرئيس جانباً من صلاحياته الوظيفية إلى أحد مرؤوسيه ويُعرَف بأن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل سواءً أكان شخصاً أو هيئة إلى شخص أو هيئة أخرى بممارسة جزء من اختصاصه وفقاً للشروط الدستورية أو القانونية المقررة لذلك. وهناك من يرى أن التفويض يكون للسلطة والصلاحية ولا يكون للمسؤولية، وإن تفويض السلطة أو الاختصاص يوجه إلى الشخص بصفته (العرمان، ٢٠٠٦).

وقد تنوعت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة وفقاً لنوع دراسته ومجاله، حيث يقصدبتفويض السلطة أن للرؤساء يفوضوا بعضاً من سلطاتهم إلى مرؤوسيهم بقدر مسؤوليات هؤلاء المرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بواجباتهم التي حددها لهم الرؤساء.

ومما جاء من ضمن التعريفات للتفويض بأنه: "تخويل الصلاحيات أو الصلاحية في مجالات مختارة من المرؤوسين مع تحميل المفوض المسؤولية، إذ أنه أسلوب من أساليب المتعلقة بإدراة الوقت، وفي تعريف آخر للتفويض: "أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى أحد مرؤوسيه" (الحلو، ٢٠٠٠). ويُراد بالتفويض أيضاً تخويل الصلاحيات أو الصلاحية في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحميل المفوض المسؤولية.

ومما سبق يمكن تلخيص التعريفات للتفويض من وجهة نظر بعض علماء الإدارة على أنها تتسع في مجال هذا العلم لتشمل الهدف من التفويض في الإطار القانوني الخاص به، مع تحديد مسؤوليات المفوض إليه عن أدائه للعمل الجديد المخول إليه بمقتضى هذا التفويض، مع عدم تخلي الرئيس عن مسؤوليته عما يترتب عن أداء هذا العمل من نتائج، وهذا شأن فقهاء الإدارة العامة في تعريف العمليات الإدارية المختلفة، إذ يتناولونها على أنا ظاهرة إدارية تموج بالحركة في الحياة الإدارية ومن خلال الهيكل التنظيمي في السلم الإداري، وهو ما يمثله الفقه الأمريكي على عكس فقهاء القانون الإداري الذين يتناولونها في حالة الثبات والسكون.

لذا، فإن التفويض في الإدارة عملية ضرورية حتمتها طبيعة التنظيم في الجهاز الإداري، لأن كثرة العاملين في المؤسسة وضغط العمل وكثرة الواجبات فيها جعل من المنطق أن تنشئ المؤسسة مستويات كثيرة من السلطة في الهيكل الإدارييسند إليها تنفيذ الأعمال المختلفة وتجعل الاتصال بينهما ميسوراً، وهذه المستويات الكثيرة من السلطة وما يندرج تحتها من وحدات إدارية متزايدة هيأت الفرصة أمام الرؤساء لتوزيع أعمالهم وسلطاتهم إذ أنهم لا يستطيعون القيام بها وحدهم.

وهذا لا يعني تخلي الرئيس عن واجباته ومسؤولياته وسلطاته لأنه لا يزال هو المسؤول عنها، فهو ملزم بإنجاز هذه الواجبات في أوقاتها المحددة. وعلى هذا الأساس فإن الرئيس الناجح هو الذي لديه القدرة على تفويض سلطته وأعماله إلى أبعد ما يمكن من المستويات الإدارية التي تحته، فالواجب يفرض عليه أن يقوم بالتخطيط ووضع سياسة العمل وعلى المرؤوسين التنفيذ.

يرى العرمان (٢٠٠٦) بأن هناك مجموعة مزايا للتفويض الإداري، يمكن إجمالها على النحو التالي:

١. تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرفق الذي تتم فيه عملية التفويض فيوفر وقتاً على كل المستويات الإدارية التي يفوض إليها، من حيث إنه يحقق سرعة أداء العمل الإداري والمرونة الإدارية والتكيف مع الظروف المختلفة وينمي روح المبادرة لدى العاملين.

٢. بناء صف ثانٍ من الإداريين في الأجهزة الإدارية، الذين تمرسوا على القيام بأعمال واتخاذ قرارات تنتمي في الأصل إلى مجال اختصاص الرؤساء الإداريين مما يؤهلهم في المستقبل لتحمل مسؤولية القيادة الإدارية في الأجهزة التي ينتمون إليها.

٣. توفير مناخ مناسب للعمل: حيث توجد عملية التفويض جواً مناسباً للعمل داخل المؤسسة، إذ أن توفير المناخ الملائم للعاملين يؤدي إلى تحسين الرضا لديهم وبالتالي تزيد انتاجيتهم، مما يؤثر بشكل إيجابي على طبيعة الأداء لدى المؤسسة.

أما بخصوص مزايا التفويض بالنسبة للمفوض إليه فهي :

١. إشباع الحاجات النفسية للعامل كالأمان والعدالة والأمل في نطاق العمل وتطوير القدرات الذهنية. والتفويض كذلك يوفر للعامل حرية التعبير والإطلاع على مجريات الأمور داخل المؤسسة، ويشعر أنه يشارك في صياغة القرارات، وتنمو عنده روح المسؤولية.

٢. يحقق التفويض فوائد العمل الجماعي ويحسن علاقات الرئيس مع مرؤوسيه في العمل ويحس العامل بأنه أخذ وضعه في العمل ويشعر كذلك بالاستقلال الذاتي.

٣. يعوّد التفويض الاهتمام بالعمل في المستقبل فهو يُنمي لدى المفوض إليه الشعور في أن يفوض مستقبلاً معاونيه؛ وبالتالي تعود الآثار الطيبة والحسنة على المستويات الإدارية وعلى المؤسسة.

أما مزايا التفويض للرئيس فهي تتلخص في:

١- يتمكن الرئيس من أن يقوم بدوره الحقيقي كرئيس إداري من حيث تفرغه لمهامه وتطوير المؤسسة نحو الأفضل.

٢- إمكانية حلول أحد مرؤوسيه مكانه لدى غيابه، فمن خلال التفويض تتطور تدريجياً قدرات الصف الثاني في المؤسسة وتصبح لديهم القدرة على العمل فيما لو تغيب الرئيس بحيث يقومون بأعماله بدون تأخير وهذا بالتالي يعود بالنفع على المؤسسة.

وبين الحلو (٢٠١٠)أن عملية التفويض الإداري تتم ضمنخمسة مجالات هي:

١- الواجبات: تعني تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة. فقد يكون في صورة نشاط يكلفه به، أو في صورة نتائج وأهداف محددة يكون على المرؤوس تحقيقها. وبالطبع فإن هذه الواجبات المفوضة لا بد أن تكون من اختصاص الرئيس أصلاً حتى يستطيع أن يفوض فيها، ومن ثم فإنه يتم تحديد هذه الواجبات أو المهام إما بنشاط وإما بنتيجة معينة.

٢- السلطة: ويقصد بها مجموعة القدرات اللازمة لإنجاز العمل الموكل إلى الرئيس. فبعد تحديد المهام المفوضة تحديداً دقيقاً، وبالتالي تحديد المسؤولية عند تنفيذ هذه المهام، فإنه يتحتم على الأصيل (المفوض) أن يفوض بالسلطة الكافية واللازمة للتنفيذ، بحيث يكون هناك تناسب وتعادل بين المهام المفوضة والسلطة الممنوحة للتنفيذ، لأن المرؤوس بدون هذه السلطة يكون مكتوف الأيدي لدى إنجاز الواجبات المفوضة إليه والملزم بتحقيقها على نحو معين.

٣- المسؤولية: عندما يناط بأي مسؤول اختصاص محدد يتعين عليه أن يباشره بنفسه، وبالتالي يكون مسؤولاً عن تنفيذه مسؤولية كاملة. هذا وقد تكون مسؤولية المرؤوس أمام رئيسه مسؤولية تأديبية. وقد تمتد إلى الجانبين المدني والجنائي معاً تبعاً للآثار المترتبة على موقفه السلبي في أداء الوجبات المفوضة إليه أو خروجه عن فحواها، فالالتزام الناشئ نتيجة عملية التفويض يكون على قدر الواجبات والمهام موضوع التفويض، وعلى قدر السلطة التي فوضت لإنجازها.

٤- الأشخاص: لا يتم التفويض في نطاق الإدارة إلا بين أشخاص، فالشخص أو الأشخاص هم محور عملية التفويض وأساس قيامها والموظف العام هو أساس عملية التفويض الإداري التي تتم داخلالمؤسسة الإدارية بين عاملين أحدهما رئيس والآخر مرؤوس، والقاعدة العامة أن يباشر العامل اختصاصاته بنفسه ولا يفوض أي جزء منها إلى غيره إلا إذا وجد نص يأذن بذلك، ومن هنا إذاً أجاز النص الإذن للعامل تفويض بعض اختصاصاته إلى عامل آخر أصبح المفوض إليه هنا ملتزماً بتنفيذ التفويض والرئيس الإداري والمرؤوس حلقات متصلة في

نطاق عملية التفويض فأحياناً يكون العامل رئيساً ومرؤوساً في نفس الوقت ومثالها إذا فوض الأصيل بعض اختصاصاته إلى المرؤوس فلا يجوز له هنا تفويض هذه الاختصاصات لأن المفوض لا يفوض لكن يجوز له تفويض اختصاصاته الخاصة به إلى من هم دونه في السلم الإداري. فالوزير يفوض بعض من صلاحياته للأمين العام أو وكيل الوزارة وهنا الأمين العام/ أو وكيل الوزارة لا يجوز له تفويض هذه الصلاحيات لكن يجوز له تفويض صلاحياته المخولة له أصلاً إلى من هم دونه في السلم الإداري.

٥- الاختصاصات: الأصل في التفويض هو الاختصاص والقاعدة العامة في هذا المجال هي أنه إذا أنيط بعامل ما اختصاص معين وجب عليه أن يمارسه بنفسه وألا يقوم بتفويض أي جزء منه إلى غيره إلا إذا أجيز له ذلك صراحة بنص دستوري أو قانوني أو لائحي في النظام.

ويتضح مما سبق، أن الالتزام الذي يقع على عاتق المفوض إليه نتيجة التفويض لا يخلي مسؤولية الأصيل أمام رئيسه الأعلى عن نتائج هذا العمل، فالمسؤولية مشتركة بينهما، فبالرغم من أن اللوم يقع بالدرجة الأولى على المفوض إليه إن قصر في تأديته للعمل المفوض إليه، فإن الأصيل يتحمل المسؤولية عن مدى انجاز العمل بصفة عامة إن تعددت الأخطاء الناتجة عن تنفيذ هذا العمل.

وتقتضي أصول العمل الإداري أن يمارس كل صاحب اختصاص اختصاصه بنفسه ولا يتركه لغيره، ولا يفوض أي جزء منه إلا إذا وجد نص يأذن له بذلك، بالإضافة إلى بعض الشروط الأخرى، فالتفويض له بعض القواعد والأصول التي تجب مراعاتها وعدم الخروج عليها.

وضح العرمان (٢٠٠٦) أن للتفويض الإداري السليم شروطاً وهي:

١- يجب أن يكون التفويض مستنداً إلى نص يأذن به، حتى يكون التفويض صحيحاً لا بُد من أن يستند إلى نص يجيزه وإلا كان التفويض يشوبه خلل. والقاعدة أنه لا يجوز أن " يتخلى المسؤول الإداري عن الاختصاصات الممنوحة له قانوناً إلى أي من المرؤوسين إلا إذا كان عن طريق التفويض المقرر قانوناً".

٢- يتطلب أن يكون التفويض محدداً : حتى يكون التفويض سليم يجب أن يكون سليماً من الناحية القانونية وأن يتم في الأوضاع التي حددها القانون، كما يجب على طرفي التفويض - المفوض والمفوض إليه - أن يحترما تلك الأوضاع وهذه الحدود. وسواءً أكان التفويض كتابياً أم شفوياً فيجب أن تكون حدوده واضحة ودقيقة حتى لا يُفهم على غير معناه أم يقع نزاع أثناء

ممارسة السلطات المفوضة، كما يجب ممارسة التفويض في الحدود المرسومة له،ويجب على طرفي العملية التفويضية احترام الحدود التي سيمارسها في قرار التفويض للاختصاص الإداري.

٣- أن يكون التفويض جزئياً: إن الهدف الأساس من التفويض هو تخفيف العبء على الرئيس بتحويل جزء من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه، لذا لزم أن يكون التفويض بجزء من الاختصاص وعدم جواز التفويض الكلي إذ أن ذلك يخالف القواعد العامة للتفويض.

٤- أن يقدم التفويض على أساس متطلبات وظروف العمل: ومقتضى هذا الشرط ألا يقوم الرئيس بتفويض بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه إلا إذا وجدت متطلبات وظروف تدعو إلى ذلك في مجال العمل. فالتفويض باعتباره وسيلة لإنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة وفاعلية ينبغي ألا يطبق إلا إذا وجدت اعتبارات وظروف عملية تدعو إلى ذلك.

٥- تفويض السلطة الكافية للتنفيذ: فالتفويض يعني ان يتنازل الرئيس عن بعض سلطاته إلى أحد مرؤوسيه بحيث يتاح للثاني أن يتخذ قرارات في الموضوعات التي فوض فيها، وبهذا يصير ذلك المرؤوس رئيساً على غيره، مع استمرار صاحب السلطة الأصيلة مسؤولاً عن تلك القرارات ونتائجها، لهذا فإن التفويض يقتضي ثقة المفوض كاملة من المفوض إليه. ذلك لأنه يتحمل المسؤولية التي تنجم عن القرارات التي يتخذها الأخير، لأنه إذا لم يحسن المفوض إليه استخدام السلطة التي فوضت إليه من قبل المفوض تعرض الأخير لخطر عدم تحقيق الأهداف والفشل.

٦- أن يكون التفويض محدد المدة: إلى جانب وجود النص الآذن بالتفويض، يشترط كذلك أن يكون هذا التفويض محدد المدة ولا يكون عاماً وتختلف هذه المدة ضيقا واتساعا باختلاف الظروف التي تدعو إلى التفويض وتتأثر بدرجة خطورتها. إذ لا يتصور ان يكون التفويض مؤبدا، لأنه عندئذ يعتبر نزولاً عن الاختصاص غير المشروع.

٧- عدم جواز تفويض الاختصاصات المفوضة:الأصل أن يمارس الأصيل مهام وظيفته بنفسه والاستثناء أن يقوم بتفويض جزء من اختصاصاته وهذا الاستثناء لا يجوز فيه التوسع حيث إن المبدأ العام في التفويض في الاختصاصات الإدارية هو استثناء على القاعدة. وكقاعدة عامة في الفقه الإداري أن المفوض لا يفوض بمعنى أن من فوض له ممارسة اختصاصات معينة لا يجوز له أن يقوم بتفويض الاختصاصات المفوضة له، لأنها ليست من صلاحياته المخولة

وإنما هي مفوضة وذلك على أساس أن عملية التفويض لا تحصل إلا مرة واحدة ولا يجوز أن تتكرر بالنسبة لنفس الاختصاصات، لأنه بخلاف ذلك فإن عملية التفويض سوف تستمر من مستوى وظيفي إلى مستوى آخر بلا توقف مما يهدد الهدف الذي توخاه المشرع من أسلوب التفويض، وأيضاً سيؤدي إلى عدم وضوح حدود مسؤولية كل مستوى وظيفي ممن آلت إليهم الاختصاصات المفوضة، ومن هنا يكون هذا الأسلوب لتخلص العاملين من واجباتهم الوظيفية وتسمى التفويض على التفويض.

يقسّم مارشال (Marshall, 2005)أنواع التفويض على النحو التالي:

١- التفويض إلى أسفل: وهذه الصورة هي الغالبة في التفويض، حيث يفوض الرئيس الأعلى بعض اختصاصاته إلى السلطة الأدنى، كما في تفويض مدير أو الإدارة العامة إلى مدير إدارة فرعية فيها.

٢- التفويض إلى أعلى: ويتم ذلك حينما تقوم السلطة الأدنى بالتفويض إلى سلطة أعلى، كما في حالة تفويض المساهمين في إحدى الشركات إلى مجلس إدارتها للتصرف في بعض أمورها، وهذه الصورة نادرة في التطبيق العملي.

٣- التفويض الجانبي: ويتحقق هذا النوع من التفويض، حينما يتم بين الرؤساء المختصين في الفروع ورئاستهم المركزية المختصة، أو بين الوزير وأحد المحافظين له سلطة الوزير وقد يسمى هذا النوع من التفويض على مستوى إداري موازي؛ لأن كل من المفوض والمفوض إليه يكونان في مستوى متقارب أو بدرجة وظيفية واحدة.

٤- التفويض المشروط والتفويض غير المشروط: التفويض المشروط وهو الذي يتطلب حصول التابع على موافقة الرئيس الأعلى ومراجعته قبل إجرائه، أما التفويض غير المشروط فيتحقق عندما يكون التابع حراً في أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات.

٥- التفويض الرسمي والتفويض غير الرسمي: التفويض الرسمي هو الذي تتضمنه قواعد مكتوبة من خلال القوانين أو الأوامر، أما التفويض غير الرسمي هو الذي لم تتضمنه قواعد مكتوبة.

٦- التفويض الكامل والتفويض الجزئي: يكون التفويض كاملاً، عندما يفوض العامل السلطة الكاملة في القيام بمهمة معينة، أما التفويض الجزئي فيتم عندما يقوم العامل المفوض إليه بالرجوع إلى السلطة المفوضة لطلب الرأي والتوجيه عن نقاط معينة.

وهناك معوقات متعددة للتفويض الإداري بيّنها بدر (٢٠٠٤) على النحو الآتي:

أ- معوقات تنظيمية عامة:

تظهر هذه المعوقات من خلال التنظيم القائم داخل الجهاز الإداري، بمعنى أن التنظيم هو الذي يوجدها أو قد لا يوجدها، ولذلك سميت بالمعوقات التنظيمية ومنها:

١- عدم تحديد الاختصاصات الوظيفية:إن تحديد الاختصاصات الوظيفية يستلزم إبلاغ كل عامل من العاملينداخل المؤسسة الإدارية باختصاصاته بدقة بحيث لا يرجع إلى أي عامل آخر إلا في الحالات التي تخرج عن نطاق اختصاصاته.

٢- عدم استقرار طرق العمل والإجراءات:إن عملية التغيير في الطرق وإجراءات العمل، وكذلك كثرة التعاميم والأوامر والتداخل بين العاملين في أداء العمل، يؤدي إلى إعاقة التفويض من قبل المنظمة.

٣- صغر حجم المنظمة وتمركزها في مكان واحد: كلما اتسع حجم المنظمة كلما كان من الصعب على عدد محدود من رجال الادارة تنفيذ معظم مسؤوليات المنظمة، وبالتالي استلزم ذلك تفويض السلطات من قبل الرؤساء لمرؤوسيهم.

٤- عدم الاستقرار الوظيفي: إن عدم استقرار العامل في وظفيته وتعرضه المستمر للنقل أو الإعارة يؤدي في الغالب إلى إحجامه عن القيام بالتفويض.

٥- المركزية الشديدة: تسير كثير من الإدارات والمصالح على نظام مركزي شديد المركزية وفي مثل هذا النظام يكون الرؤساء موجهين أنظارهم إلى من يشرف عليهم من الرؤساء والمسؤولين. وبالتالي وفي وسط هذا الجو من المركزية نجد أن الرئيس يخشى دائماً تفويض سلطاته إلى من دونه، لئلا يحدث هذا ما يجلب غضب الرؤساء الأعلى منه، فهو يقبض على السلطة في يديه حتى يتحكم في الأمر وبما يرضي رؤساؤه الأعلى.

ب- المعوقات الشخصية التي تعود للرئيس ومنها:

١- التعطش إلى السلطة:من الأسباب الهامة في عدم رغبة الرئيس للتفويض هو تعطشه للسلطة فهو يرى في رئاسته نفوذا وسلطات يفرضها على كثير من مرؤوسيه. والتعطش للسلطة بهذه الصورة يكون في الحقيقة ضعفاً في نفس الرئيس ولا يمكن تقويمه بمجرد تنبيهه لذلك باللوائح والتعليمات، ولكن برغبة الرئيس في معرفة نفسه وإدراك ضعفه. كما أن الرئيس نظراً لاستمتاعه بممارسة سلطاته يقاوم تفويض السلطة (بدر، ٢٠٠٤)

٢- الاعتقاد بأن التفويض في الغالب يضعف النفوذ:يرى بعض الرؤساء أن تفويض السلطة يقلل من أهميتهم ويسلبهم اختصاصاتهم ويقوي معاونيهم، وهم في ذلك ينسون أن اللجوء إلى التفويض ربما يكون في بعض الأحيان ضرورة لا بد منها لتجنب إعاقة العمل.

٣- عدم توافر الخبرة العملية الكافية لدى الرئيس: إن بعض الرؤساء قد يكونون ملمين بقواعد الإدارة، لكن ليس لديهم الخبرة اللازمة للقيام بالعمل. لأنه لا يخفى أننقص الخبرة العملية من أهم مقومات النجاح في إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى أنها تكسب الرئيس الإداري المرونة في تنفيذ اختصاصاته.

٤- ضعف الثقة في المرؤوسين:يتردد بعض الرؤساء في تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهم بحجة أنه يفضل الاحتفاظ بالسلطة واتخاذ القرارات بنفسه في مختلف المسائل، وأن المرؤوسين ليست لديهم القدرة على القيام بممارسة السلطة وهو بذلك يرجع في الأصل إلى عدم كفاءة المدير وعدم معرفته لما ينبغي تفويضه وما يجب الاحتفاظ به. فعدم ثقة بعض الرؤساء في المرؤوسين لإنجاز مهام معينة يجعلهم يحجمون عن تفويض السلطة لمرؤوسيهم.

٥- الخوف من منافسة المرؤوس: قد يشعر الرئيس بأن هناك من المرؤوسين من هم على كفاءة ممتازة فيعمد إلى عدم تفويض السلطة إلى أي منهم، لأنه يدرك أن هذا المرؤوس يعتبر نفسه منافساً ويخشى من تعيين هذا المرؤوس بدلاً عنه.

٦- عدم ممارسة التفويض من قبل:يرجع إحجام بعض الرؤساء للتفويض بسبب أنه لم يسبق له أن فوّض سلطاته من قبل طوال فترة خدمته، ولم يسبق كذلك أن فوضت إليه السلطة، فعدم ممارسته لها يجعل الرئيس لا يشعر بالفائدة الحقيقية من تطبيقها (بدر، ٢٠٠٤)

ج- المعوقات الشخصية التي تعود للمرؤوس:

١- ضعف ثقة المرؤوس في نفسه: إن ضعف ثقة المرؤوس في نفسه بسبب نقص الخبرة والمهارة والمعرفة تجعله يحجم عن قبول التفويض ويتردد بقبوله وممارسته. بالإضافة إلى أن من أهم الاسباب وراء قيام المرؤوسين بتجنب التفويض هو خشيتهم من توجيه الانتقاد لهم على الأخطاء التي قد يقعون فيها.

٢- الاختفاء وراء القائد والاعتماد عليه: إن كثير من المرؤوسين يرون أنه من الأيسر عليهم الرجوع لقائدهم لاتخاذ قرار معين، ويعود السبب لأنهم يخافون من الوقوع في أخطاء

وبالتالي المساءلة أو أنهم يخافون من قسوة رؤسائهم وتجريحهم في حالة اخفاقهم في أي عمل.

٣- عدم توافر الخبرة الكافية للمفوض إليه: إن بعض المرؤوسين لم يحصلوا على الخبرة الكافية، وذلك لعدم وضعهم في الوظيفة المناسبة التي تتناسب مع مؤهلاتهم وميولهم العملية. بالإضافة إلى عدم توافر الوسائل اللازمة لتنفيذ الاختصاص المفوض إليه.

٤- الخوف من عدم منحه السلطة الكافية: يؤدي عدم منح المفوض إليه السلطة الكافية لتنفيذ الواجبات المفوضة، إلى عجزه عن تنفيذها، فيصبح عرضة للمساءلة، مما يرجع إلى رئيسه في كل صغيرة وكبيرة خوفاً من الخطأ والمسؤولية.

٥- عدم وجود حوافز مادية أو معنوية: إن مما يدفع المفوض إليه إلى عدم الاهتمام الكافي في تنفيذ ما فوض فيه وعدم اعطاء هذا التنفيذ الوقت والجهد اللازمين له، وهو عدم حصوله على حوافز عند اتمامه ما فوض له، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية (بدر، ٢٠٠٤)

ثالثاً: الأداء الإداري

يعد الأداء الإداري ذا أهميّة بالغة نظراً لمدى ارتباطه بكفاءة وفعاليّة المؤسسات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية.

ويعرّف الأداء الإداري على أنه مستوى الإنجاز الذي يعبر عن مدى قيام أفراد المؤسسات بمسؤولياتهم واستخدام القدرات والمصادر المتاحة بأفضل صورة ممكنة (العواملة، ١٩٩٦).

ويعبّر الأداء الإداري عما يتمتع به العاملون في المؤسسات الإدارية من مهارات وقدرات وإمكانات اتصالية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يتحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب رفع مستوى كفاءة العاملين وتحسين أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.

ويعتبر الأداء الإداري السلوك الذي يحدد القدرة على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلها أفراد المؤسسة من خلال إنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها عند قيامهم بأعمالهم ومهامهم المختلفة، بهدف تحقيق أهداف هذه المنظمات في ظل لوائح وأنظمة وتعليمات العمل.

كما أن الأداء الإداريبيتمثل في مطابقة العمليات الإنتاجيّة التي تمَّ إنجازها في فترة زمنيّة محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلميّة والعمليّة التي تكفل تجاوز القصور وتجنب الانحراف في الإنتاج مستقبلاً.

كما أن هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند التعامل مع السلوك الإنساني (الأداء)، حيث إن هذا السلوك هو دالة لمزيج من المتغيرات المرتبطة بالفرد من ناحيّة، وخصائص المؤسسة التي يعمل بها من ناحيّة أخرى.وهناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الأداء، يمكن إعطاء أمثلة على العوامل الداخليّة المرتبطة بالفرد كالتالي: الدوافع، الحالة المزاجية، الاتجاهات، المعارف، المهارات، الخصائص الجسمية (الحداد، ٢٠٠٧).

ومن الأمثلة على العوامل الخارجيّة المرتبطة بالمؤسسة: الأهداف، السياسات، الثقافة، الهيكل التنظيمي وغيرها. وبصفة عامة فإن أداء الأفراد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة والبيئة.

وتتمثل القدرة في قدرة الفرد على القيام بعمله، ويعتمد ذلك على: التعليم، والتدريب، والخبرات.بينما تمثل الرغبة رغبة الفرد في القيام بعمله، ويعتمد ذلك على دوافع وحوافز العمل، بينما تمثل البيئة مجموعة العوامل الداخليّة والخارجيّة التي تؤثر على الأداء.

هذا وتتمثل العوامل الداخليّة في : الأهداف ، وقنوات الاتصال بها، والإدارات والأقسام، والموارد المتاحة. أما العوامل الخارجية فنذكر منها: العوامل الاقتصاديّة، والاجتماعيّة والثقافيّة، والسياسيّة، والطبيعيّة التي تؤثر على الأداء ككل بالإيجاب أو بالسلب.

ويقسم مخيمر (٢٠٠٠) الأداء إلى ثلاثة مستويات، يمكن إجمالها على النحو التالي:

١) الأداء المؤسسي: ويقصد به المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخليّة والخارجية. ويعتبر الأداء محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعيّة والاقتصاديّة والثقافية. ويتولى مسؤوليّة تقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزيّة وأجهزة السلطة التشريعية.

٢) الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيميّة وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية، حيث يقوم الرئيس المباشر للعاملبتقييم أدائه. ويقاس أداء الفرد في المؤسسة بمجموعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر ممكن من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. ويتم قياس عدة موضوعات في أداء الأفراد وتشمل: الوقت المستنفذ والكلفة والجودة.

٣) أداء الوحدات التنظيمية: وهي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيميّة للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الاستراتيجيّة للمنظمة وسياستها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.

وذكر السالمي (٢٠٠٥) بأن الأداء يتأثر بجملة من العوامل الداخليّة والخارجيّة التي من الممكن إجمالها بعاملين رئيسيين:

١) العوامل الفنيّة: وتشمل التقدم التكنولوجي، والمواد الخام، والهيكل التنظيمي للعمل، وطرق وأساليب العمل، فإن الجوانب الفنيّة تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، فنوعيّة الآلات وكميتها والطرق والأساليب العمليّة المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجيّة والأداء بشكل عام.

٢) العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة، بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية، وظروف العمل الاجتماعيّة وحاجات ورغبات الأفراد.

كما أن هناك عوامل أخرى تساهم في رفع كفاءة المنظمة، وتحسين مستوى أداء أفرادها وذلك من خلال تطوير وتفعيل دور العاملين في المنظمة، وتشمل: الحوافز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار والتدريب (درة، ٢٠٠٣).

ويتأثر الأداء بعدة عوامل ومن خلال فرص عديدة تحدد مستوى الأداء الفردي، ويمكن القول بأن الأداء الإداري للأفراد يتأثر بعدة عوامل؛ وقد أجملها الزهيري (٢٠٠٩) على النحو التالي:

١- العوامل النفسية:

يقصد بالعوامل النفسيّة تلك العوامل الكامنة في الفرد، وهي تتمثل في الدوافع والشخصيّة والإدراك والتعلم. فالدوافع تعمل كعوامل نفسيّة وسيطة تؤثر على السلوك استجابة لأحداث بيئية، وفي هذا المجال يمكن التفرقة بين الدوافع الأوليّة وهي الدوافع الفطريّة التي يولد بها الإنسان والتي تقاوم التغيير بشدة، وهناك الدوافع الثانويّة والتي يتم اكتسابها بمرور الزمن من خلال التعلم وتتجسد أهم الدوافع المرتبطة بالعمل في دوافع الإنجاز أي الرغبة في تحقيق الأهداف، ودافع الانتماء، ودافع حب الاستطلاع حيث يرى الكثيرون أن التحدي يعد من الأمور المرغوبة في مجال العمل.

ومن الممكن استخدام خصائص الشخصيّة لمعرفة الاختلافات الفرديّة بين العاملين، فالشخصيّة توجه استجابات العامل للمنظمة وتتأثر استجابة الفرد لنظام الرواتب، أو نمط الإشراف أو نظام الاتصالات أو التغيير في الوسائل التقنيّة بخصائص معينة للشخصيّة مثل: الحاجات والتوقعات والاهتمامات والقيم والقدرات، ومن هنا فالمنظمة الفعالة هي التي تسعى لاستيعاب تلك الاختلافات حتى يمكنها تحقيق مستوى أعلى من التلاؤم بينها وبين الغالبيّة من موظفيها.

ويعد الإدراك أداة أساسيّة لتفاعل العاملين وتكيفهم مع وظائفهم، فالأفراد في المؤسسات يتعرضون لأنواع متعددة من المؤثرات مثل الأوامر الشفهيّة والرسائل المكتوبة؛ ويتأثر إدراك العاملين لهذه المؤثرات بخواص الشيء، أو مصدر المنبهات الواردة أو بالموقف أو بخصائص الشخص، ويتعين على المديرين أن يأخذوا تلك الاعتبارات في الحسبان عند التنبؤ بالصورة التي يدرك بها الآخرون وتصرفاتهم وأوامرهم.

ويعد التعلم عمليّة تحدث من خلالها تغييرات نسبيّة في سلوك الفرد وأدائه، وذلك بسبب الخبرات المكتسبة من الوظيفة والمنظمة والبرامج التدريبية، إضافة إلى القدرات التي توفر للفرد المؤهلات اللازمة للعمل بنجاح.

٢- العوامل البيئية:

إضافة إلى العوامل النفسيّة فإن أداء الفرد يتأثر بالعوامل البيئيّة، وهي تلك التي تتضمن الآتي:

أ- البيئة المادية: وهي كل ما يحيط بالإنسان من مثيرات ماديّة كالتضاريس والمناخ.

ب- البيئة الاجتماعيّة والثقافيّة والحضاريّة: وتتضمن العادات والتقاليد والقيم والأعراف والمواقف والاتجاهات وأنماط السلوك الثقافيّة التي يتعلمها الإنسان من بيئته ويتقبلها كأنماط اجتماعيّة وحضاريّة أثناء سلوكه اليومي.

ج- العوامل التنظيمية: وهي تتمثل في مناخ أو بيئة العمل الماديّة كالإضاءة، والأجور والتهويّة وفترات الراحة.

وبيّن درة (٢٠٠٣) بأن هناك ارتباطاً وثيقاً بين تعريف الأداء وقياسه، ذلك أن قياس أيّة ظاهرة بدقة يتوقف على مدى وضوحها أولاً، وعلى مدى توافر المقاييس المناسبة ثانياً، وحيث إن قياس الأداء ليس هدفاً بحد ذاته وإنما وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه، فإنه يجب النظر إلى زاويتين منفصلتين مرتبطتين فيما يختص بالقياس، تتمثل الأولى في قياس ما هو قائم أي الأداء الفعلي، وتعنى الثانيّة بقياس ما يجب أن يكون أي الأداء النمطي.

وتعد مقاييس الأداء من الجوانب الرئيسة لتصميم الوظيفة بما يؤدي لجعل توقعات الدور للعاملين أكثر وضوحاً من أجل الوصول إلى مستويات الأداء الكمي والنوعي المطلوب، حيث تهدف الإدارة من وراء استخدام مقاييس الأداء إلى وضع الأهداف الفرعيّة التي ينبغي الوصول إليها من قبل الأفراد ويظهر الهدف الآخر في تشجيع الاتجاهات لتطوير أهداف للأفراد تنسجم مع الأهداف الكليّة للمنظمة لتعزيز الابتكار والولاء الوظيفي، بينما يعتمد وصف الوظيفة بشكل أساسي على ما يجب القيام به في الوظيفة ؛لذا فإن مقاييس الأداء يمكن أن تكون توسعاً لوصف الوظيفة لتحتوي على جمل لأهداف الوظيفة لسنة معينة. ويرى المدافعون عن مقاييس الأداء بأنه يجب كتابتها في عبارات كميّة كلما أمكن ذلك، إلا أنه في الممارسة العمليّة فإن بعض جوانب الوظيفة يصعب تقليصها إلى عبارات كمية.

وتطبق العديد من المؤسسات مقاييس الأداء، وتتمثل العقبة الكبرى في تطوير هذه المقاييس في أنها تتجه إلى تجاهل الولاء الفردي للمرؤوسين، فإذا ما تم فرض هذه القوانين على الأعضاء في المؤسسة بطريقة أو توقراطيّة فإن العمليّة بأكملها من المحتمل أن تتعرض للمقاومة، ومن جهة أخرى فإذا ما تمت مشاركة المرؤوسين في وضع معدلات أدائهم الخاصة فمن المحتمل أن يقوموا بوضعمقاييس عاليّة للأداء، ومن ثم الالتزام بالوصول إليها.

هذا ويتحدد مستوى الأداء الفردي بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، وهي متعددة، فمنها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، ومنها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية، ومن أهم هذه العوامل:

أ- دافعيّة الأفراد.

ب- مناخ العمل وبيئته.

ج- المقدرة على أداء العمل.

إن كل عامل من العوامل الثلاثة لا يؤثر في الأداء بشكل مستقل، وإنما من خلال تفاعله مع المتغيرين الآخرين، وإن مستوى الأداء سيكون نتيجة تفاعل تلك العوامل معاً. فإذا كانت العوامل الثلاثة إيجابية، أي إذا كانت لدى الأفراد دافعيّة مرتفعة، وقدرة عاليّة على العمل في بيئة مناسبة وذات مناخ منفتح، فإن محصلة الأداء ستكون مرتفعة. أما إذا كانت العوامل السابقة جميعها متدنية، فإن محصلة الأداء ستكون منخفضة. وفي حالة تدني دافعيّة الأفراد مع تمتعهم بدرجة عاليّة من القدرات، وتوفر بيئة مناسبة فإن الأداء سيكون متوسطاً.

كما ويمكن للفرد أن يتميز من خلال مقدرته على إنجاز نتائج غير مسبوقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، كذلك يمكن أن يتم ذلك من خلال تجنب قدر الإمكان التعرض للخطأ من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية، وتحديد الأهداف، والتخطيط السليم، والتنفيذ السليم، والتقويم المستمر؛ كما أن التميز يتمثل في مقدرة الفرد على التحسين المستمر، فالمتميز لا يكتفي بما يتصف به بل يحاول أن يكتسب مواهب وخبرات جديدة تمكنه من الإبداع.

وبين درة (٢٠٠٣) أن الأداء الإداري يعد متميزاً عندما تتوافر فيه المقومات التالية:

١. الالتزام بمبادئ الإدارة: ومن هذه المبادئ نذكر: تقسيم العمل، والسلطة، والمسؤولية، والنظام ووحدة السلطة الآمرة، ووحدة التوجيه، ومكافأة الأفراد والمساواة، والتعاون.

٢. أن يكون الأداء الإداري أداة أساسيّة لأجل تحقيق وظائف الإدارة: وهي صنع القرارات، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

٣. الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة: ومن هذه المبادئ نذكر: رضا العميل الخارجي، ورضا العميل الداخلي (العاملين بالمنظمة)، وصفريّة الأخطاء قدر الإمكان، والتركيز على جودة العمليات والنتائج سواء أكانت سلعاً أم خدمات، والتطوير والتحسين المستمر لمعايير الجودة.

٤. الفعاليّة: بمعنى تحقيق النتائج أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة. كذلك فإن الفعاليّة تشير إلى إنجاز العمل المطلوب.
٥. الكفاءة بمعنى حسن الاستفادة من المواردأو حسن استخدام الموارد التي تقرر استخدامها. كذلك فإن الكفاءة تشير إلى إنجاز عمل ما بالشكل الصحيح.
٦. الإبداع والابتكار: وذلك من خلال التجديد والتغيير الايجابي والإبداع والابتكار في العمل.
٧. مراعاة القيم والأخلاقيات: والقيم للمؤسسة أو المجتمع تتمثل في العدالة والمساواة، والنزاهة والموضوعيّة، والمشاركة، والديمقراطيّة، والأمانة.

فالوصول إلى ذروة الأداء الشخصي بلا شك سوف يحقق للإنسان النجاح في حياته الشخصيّة والوظيفية، وسوف يجعله راضياً عن نفسه وعن عمله، وسوف يرتقي بالإنسان بين أقرانه فيصبح ذا شخصيّة جذابة وقويّة ويشار إليه بالبنان، كذلك سوف يرتقي به في عمله ليصبح رئيساً أو مديراً نظراً لتفوقه في الأداء.

والوصول إلى ذروة الأداء الشخصي عمليّة ليست سهلة، بل هي عمليّة شاقة تحتاج إلى إرادة قويّة وصبر طويل ورؤيّة واضحة ومراجعة للنفس باستمرار والاستفادة من خبرات الفشل والنجاح. وهناك طرق عديدة للوصول إلى ذروة الأداء الشخصي تتمثل في:

١. التنميّة العقلية.
٢. تحسين مهارات إدارة الذات.
٣. التنميّة الذاتية.
٤. تحسين الشخصيّة الإنسانية.
٥. فهم الدوافع وإشباع الحاجات الإنسانية.
٦. تحسين مهارات الاتصال.
٧. زيادة اكتساب بعض الصفات الاجتماعيّة الموجبة.
٨. دراسة السلوك الإنساني وتوجيهه.

هذا وتبين المطارنة (٢٠٠٦) بأن هناك عدة أساليب يجب اتباعها لأجل تحسين الأداء، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

أولاً: تحسين أداء العامل

إذ يعتبر العامل من أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين عناصر الأداء، ويمكن تحسين أداء العامل من خلال عدة أمور، وهي:

أ- التركيز على نواحي القوة: أي اتخاذ اتجاه إيجابي عن الفرد، بما في ذلك المشاكل التي يعاني منها الفرد في الأداء، فيوجد في الفرد نواحي قوة ونواحي ضعف، وتتغلب نواحي القوة على نواحي الضعف، والعمل على الاستفادة من هذه المواهب المتوافرة لديه وتبني هذه المواهب وعدم قتلها.

ب- التركيز على المرغوب: توفير الانسجام بين الأفراد العاملين وبين الأعمال الموكلة إليهم، من خلال السماح لهؤلاء الأفراد بأن يؤدوا الأعمال التي يحبون أداءها بالقدر الممكن، وهذا لا يعني بأن الفرد يترك أو يهمل عمله لمجرد أنه لا يحب أو يرغب في أدائه، وإنما توفير الانسجام بالقدر المستطاع.

ج- ربط الأداء بالأهداف الشخصية: إذ يجب أن ترتبط مجهودات الأداء مع أهداف العامل ، واهتماماته الشخصية، وأن هذه العلاقة ما بين الأهداف الشخصيّة وخطط التحسين سوف تزيد من واقعية، ودافعيّة العامل من أجل تحقيق التحسين المرغوب.

ثانياً: تحسين الوظيفة

إن محتويات الوظيفة أمر مهم في تدني وارتفاع مستوى الأداء، فإذا فاق محتوى الأداء مهارات العامل، أو احتوت الوظيفة على مهام غير مناسبة للعامل، فسوف يسهم ذلك في تدني مستوى الأداء، وهناك أساليب تساهم في تحسين الوظيفة كالتالي:

أ- المهام الضرورية: أي دراسة كل مهمة من مهام الوظيفة ومدى مناسبتها وضرورتها، والعمل على تقليصها إلى عناصرها الأساسيّة.

ب- المهام الملائمة: العمل على تحديد الجهة الملائمة، والمناسبة لأداء هذه الوظيفة، إذ أن هناك بعض العاملين يعملون على أداء مهام في الوقت الذي لا يتوفر لديهم مهارات وصلاحيات، لذا يجب تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على حساب مهارات ومستويات العاملين حتى يتمكن كل عامل من تأديّة مهمته على أكمل وجه ممكن.

ج- تصميم الوظيفة: إذ يجب أن يتم تصميم الوظيفة من خلال مفهومين أساسيين، وهما توسيع نطاق الوظيفة وإثرائها، ويتم توسيع النطاق من خلال تجميع كثير من المهام التي تتطلب نفس

المستوى من المهارة، والهدف من ذلك هو زيادة الارتباط ما بين العامل وبين ما هو مطلوب منه القيام به. أما إثراء الوظيفة فهو العمل على زيادة مستويات الحريّة المعطاة للعامل .

د- تبادل الوظائف: أي العمل على تمكين العاملين من القيام بتبادل وظائفهم لفترة من الوقت، وذلك لإزالة الملل وزيادة الدافعيّة لديهم، وتجديد وزيادة حماس العامل باستمرار وتنويع خبراتهم.

هـ- التكليف بمهام خاصة: يجب إعطاء الفرص للعاملمن فترة إلى أخرى للمشاركة في لجان، وفرق الدراسة والمشاركة في حل المشاكل مما يشحن الهمم، ويحفزه على العمل بنشاط ودافعية.

ثالثاً: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة تتيح فرصاً للتغير الذي قد يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المطلوب، ويمكن تحسين الأداء المطلوب من خلال:

أ- التخطيط لمكان العمل: من حيث إعادة النظر في كيفيّة الطريقة التي يتم فيها التخطيط لمكان العمل، وذلك لتحسين انسياب العمل والقضاء على الوقت الضائع.

ب- الجداول: يمكن تغيير جداول العمل على حسب مصلحة العمل الذي يجب عليهم إنجازه في الوقت المحدد والمناسب.

ج- المشرف: أي إعادة النظر في عمليّة الإشراف، وهل توجد مغالاة في ذلك، وهل تحققت درجة مناسبة من التناسق بين أسلوب الإشراف، ومستوى الرشد الذي يتمتع به العامل، وإلى أي مدى يتم تفويض السلطة للمرؤوسين.

إن عمليّة قياس الأداء الإداري تنقسم إلى مجالين: المجال الأول، ويتعلق بقياس مدى أداء العاملين وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم. والمجال الثاني، والمتعلق بمدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقيّة والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم بهِ. لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الإداري بأنه: عمليّة قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقيّة في مجاله الوظيفي.

وتستهدف عمليّة قياس الأداء الإداري للعاملين، وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها، فهي عمليّة تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسة للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة، ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه (اللوزي، ٢٠٠٢)

ويرى السلمي (١٩٩٩) بأن أهداف عمليّة تقييم الأداء الإداري تتمثل في الآتــي:

أ- التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب تحقيقه.

ب- متابعة عمليّة التنفيذ وصولاً إلى تحقيق الأهداف.

ج- تطوير عمليّة الإشراف الإداري والقدرة على تقييم النتائج النهائية.

د- تزويد الإدارة بالمعلومات والبيانات.

هـ- زيادة مستوى الإنتاجيّة ورفع الكفاءة والفاعلية.

و- تحديد الأعمال والمهام وإيجاد طريقة علميّة لتقييمها.

كما اعتبر ياغي (٢٠٠١) عمليّة تقييم الأداء بأنها أهم حلقات العمل الرقابي الذي يقوم على المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط له، لذلك لابد من الرقابة الفعليّة على أنشطة البرامج المخططة.

ويبين اللوزي (٢٠٠٢) بأن هناك جملة فوائد لعمليّة قياس الأداء الإداري، وهي تتمثل على النحو الآتــي:

أ- تنميّة الشعور بالمسؤولية.

ب- رفع الروح المعنويّة لدى العاملين.

ج- تحقيق العدالة.

د- تحسين آليات التدريب.

هـ- تساعد في تطوير نظام رقابي جيد.

و- تسهم في تنميّة المهارات القياديّة وزيادة فعاليّة التخطيط وكفاءته.

ويرى خلف وعلي (١٩٨٥) بأن عمليّة تقييم الأداء الإداري تمتاز بجملة من الخصائص والسمات المميزة لعملها والتي تتضح فيما يلي:

أ- أنها عمليّة مخططة، منظمة ومنهجية.

ب- أنها عمليّة إيجابية، وديناميكيّة، ومستمرة.

ج- تسهم في تحقيق النتائج المرغوبة وتحديد مصادر وأسباب الاختلالات.

د- تقديم البيانات والتوصيات للإدارة العليا.

ويبين عساف (١٩٨٨) بأن هناك عدة متطلبات يجب توافرها لقياس الأداء الإداري وتتضح فيما يلي:

أ- إشراك جميع العاملين في إعداد ووضع أهداف المؤسسات الإدارية.

ب- إيجاد ووضع نظام دقيق ومتكامل لوصف الوظائف وتصنيفاتها.

ج- إيجاد نظام بيانات ومعلومات فعّال.

د- وضع أسس واضحة لقياس تحقق الأهداف.

وتواجه عمليّة قياس الأداء الإداري مجموعة من التحديات والمعوقات التي تحول دون نجاح هذهِ العملية، وإن ذكر هذهِ المعوقات يأتي في معرض تجنبها عند القيام بعمليّة القياس وصولاً إلى عمليّة ناجحة وفاعلة لتقييم الأداء الإداري ، وتتمثل هذهِ المعوقات بما يلي:

أ- عدم وضوح الأهداف من جراء القيام بهذهِ العملية.

ب- صعوبة تطوير معايير لقياس بعض الأعمال، سواء الأعمال الكميّة أم النوعية.

ج- التحيز عند القيام بعمليّة القياس.

د- المزاجيّة والبعد عن الموضوعيّة والتأثر بالعوامل الشخصيّة والاجتماعية.

هـ- نقص الكوادر البشريّة المؤهلة للقيام بعمليّة قياس الأداء وتقويمه (اللوزي، ٢٠٠٢)

وهناك مجموعة من المصادر التيترفد عمليّة تقييم الأداء الإداري بالمعلومات والبيانات اللازمة لإجراء عمليّة القياس والتقويم، ومن هذهِ المصادر ما يلي:

أ- الرؤساء: ويعتبر هذا المصدر من أكثر المصادر المستخدمة في الحصول على معلومات وبيانات تخص الأشخاص المراد تقييمهم داخل المؤسسات.

ب- الزملاء في العمل: ويعتبر الحصول على المعلومات عن العامل المراد تقييمه عن طريق الزملاء في العمل مصدراً مميزاً وذلك لإحاطتهم بجميع تصرفات ونشاطات بعضهم البعض ولكون العامل يتعامل مع زميله دون تحفظ أو تكلف مما يجعل الحقائق أكثر وضوحاً، لكن يواجه هذا المصدر مجموعة من العقبات والسلبيات التي تتمثل بتحيز العامل لزميله وإخفاء الكثير من المعلومات غير المرغوب فيها التي يتطلبها التقييم وتضليل عمليّة التقييم بإعطاء صورة غير واضحة.

جـ- الشخص نفسه أو العامل الخاضع لعمليّة التقييم: وهنا يقوم الشخص نفسه بتقييم أدائه وإعطاء المعلومات اللازمة حول أدائه الوظيفي. ويواجه هذا المصدر مجموعة من الإيجابيات

والمتمثلة بإثراء العامل وزيادة حسه بالمسؤوليّة وبقيمة العمل وليتمكن من تحديد إيجابيات عمله والاختلالات والأخطاء الواجب تجنبها، أما السلبيات التي تواجه هذا المصدر فتتمثل بالتحيز وإخفاء الحقائق والبعد عن الأمانة والموضوعية.

د- المستفيد من الخدمة: حيث يقوم متلقو الخدمة بتقييم أداء العامل، ويتم ذلك عادةً من خلال صناديق توضع في الدوائر والمؤسسات. ويواجه أيضاً هذا المصدر مجموعة من الإيجابيات والمتمثلة بقرب متلقي الخدمة من العامل وإعطاء الصورة الواقعيّة والصحيحة في أغلب الأحيان لأدائه وعملهِ، أما السلبيات فتتمثل بارتفاع تكلفة الوصول لمتلقي الخدمة والتحيز والحكم المتسرع من قبل متلقي الخدمة (Noe, 2007) .

الدراسات السابقة:

يتضمن هذاالجزء عرض للدراسات السابقة ذات العلاقة بموضو الدراسة وبتسلسل تنازلي حسب السنة، وقسمت الدراسات إلى مجموعتين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية.

أولاً: الدراسات باللغة العربية

دراسة الجساسي (٢٠١١) فكانت بعنوان: "أثر الحوافز الماديّة والمعنويّة في تحسين أداء العاملين في وزارة التربيّة والتعليم بسلطنة عمان"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز الماديّة والمعنويّة في تحسين أداء العاملين في وزارة التربيّة والتعليم بسلطنة عمان، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديريات التعليميّة العامة التابعة لوزارة التربيّة والتعليم على مستوى المناطق التعليميّة من رؤساء أقسام وموظفين وبلغ عددهم (١١٥٢) فرداً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائيّة طبقيّة بلغت (٢٩٠) من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز الماديّة والمعنويّة في تحسين أداء العاملين في وزارة التربيّة والتعليم بسلطنة عمان باختلاف العمل، والحالة الاجتماعيّة، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين الحوافز الممنوحة للعاملين لتحسين أدائهم.

وأجرى الحنيطي (٢٠١٠) دراسة بعنوان: "أثر الأنماط القياديّة لدى المديرين على الأداء الإداري في الأجهزة الحكوميّة في الأردن"، وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القياديّة لدى المديرين على الأداء الإداري في الأجهزة الحكوميّة في الأردن، وتحديد الأنماط القياديّة السائدة لدى المديرين في الأجهزة الحكوميّة في الأردن، بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء الإداري في الأجهزة الحكوميّة في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في الأجهزة الحكوميّة في الأردن والبالغ عددهم ٣٣٥، مديراً ومديرة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته مع أهداف الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة ما بين الجنس والعمر والتعليم والخبرة العملية، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين والمديرين في المنظمات الحكوميّة لأجل تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم.

أجرى الحلو (٢٠١٠) دراسة بعنوان: "أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفويض على تنمية المهارات الإدارية للعاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في الجامعات الفلسطينية، ولصعوبة الوصول إلى مجتمع الدراسة بأسره قام الباحث بأخذ عينة عشوائية مكونة من (١٢٥) عاملاً، هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى ان الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، وأن هناك علاقة قوية بين التنظيم الإداري للجامعة ومستوى تفويض الصلاحيات، وأن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الانسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت للعاملين. هذا وأوصت الدراسة بضرورة منح العاملين كامل الصلاحيات والسلطات كي يتمكنوا من إنجاز العمل على أكمل وجه، وتدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من أثر قوي على إنجاح عملية التفويض، والعمل على إيجاد نظام لمتابعة عملية تفويض المهام، وعدم انتظار العاملين حتى تنفيذ كامل المهمة وتشجيع العاملين على القيام بمدخلات عن المهام والواجبات الجديدة التي يقومون بتنفيذها لأول مرة، وإيجاد تكافؤ بين المهام الاضافية التي يتم تفويضها للعاملين والحوافز المادية والمعنوية.

وأجرى المبيريك (٢٠١٠) دراسة عن "واقع تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الرياض". هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الاهداف الخاصة بواقع تفويض الصلاحيات في الادارة المدرسية ومعوقاته، ومنها التعرف على واقع ممارسة التفويض لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهن، وتحديد المعوقات الخاصة بتفويض الصلاحيات لمديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وتعرف المقترحات والتوصيات الخاصة بتحسين مستوى تفويض مديرات المدارس الثانوية الحكومية لصلاحيتهن. وتكوّن مجتمع الدراسة من (١١١) مديرة من مديرات المدارس الثانوية الحكومية، وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة عامة وقبول بنسبة عالية للغاية لمبدأ التفويض في بعض صلاحيات المديرة، كما توصلت إلى أن التفويض في الصلاحيات يحقق الكثير من الفوائد والنواحي الايجابية التي تعود على الجميع بالنفع والفائدة مثل توفير الوقت، سرعة إنجاز المهام، زيادة الثقة في النفس لدىالعاملات.

كما توصلت الدراسة إلى وجود بعض المعوقات التي تؤثر في تفويض الصلاحية، سواء كان من جانب مديرات المدارس لخوفهن على مناصبهن، أو تعلق الامر بجانب العاملات اللائي يقصرن بشكل واضح في أداء عملهن.

أمّا دراسة الشوابكة (٢٠٠٨) فكانت بعنوان: "العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونيّة والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات موظفي الدوائر الحكوميّة في المملكة الأردنيّة الهاشمية"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى العلاقة ما بين تطبيق الحكومة الإلكترونيّة والأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأجل الوصول إلى أهداف وأغراض الدراسة، وشملت العينة (٣٢٤) موظفًا وموظفة في الدوائر الحكوميّة الأردنية، هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وخلصت الدراسة بأن هناك علاقة واضحة ما بين التكنولوجيا والتدريب والأداء، وأوصت الدراسة بضرورة تبني القطاع الخاص مبادئ والأساليب الإلكترونيّة كما تبنتها الدوائر الحكومية، كما أوصت الدراسة الضرورة تبني مبادئ وتطبيقات الحكومة الإلكترونيّة، لما له من فائدة للمواطنين والعاملين في القطاع الحكومي ؛ فالمواطنين تسهم في تسريع معاملاتهم والعاملين تسرع من أدائهم.

كما أجرت العتيبي (٢٠٠٧) دراسة بعنوان "العلاقة بين الانماط القيادية والتمكين الإداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الاردنية". والتي تناولت النمط القيادي السائد في المؤسسات العامة الاردنية، ومدى إدراك المديرين لمفهوم التمكين الإداري، وكذلك دراسة العلاقة بين التمكين الإداري والانماط القيادية. وتكونت عينة الدراسة من جميع المديرين العامين ونوابهم ومساعديهم ومديري الدوائر ورؤساء الاقسام في المؤسسات العامة الاردنية في العاصمة عمان والبالغ عددهم (٤٩١) مديراً. وقام الباحث بأخذ مجتمع الدراسة بأسره، هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمعالبيانات والمعلومات. وقد أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية والتمكين الإداري تعزى للخبرة، العملية والمؤهل العلمي، هذاوأوصت الدراسة بضرورة زيادة الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوزيعها على عينة أكبر ومختلفة لأجل تعميم النتائج.

كما وأجرى ناجي (٢٠٠٥) دراسة بعنوان: "درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الإداري، في وزارة التربية والتعليم في الاردن"، وهدفت إلى معرفة درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة في وزارة التربية والتعليم في الاردن، ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ من قبل الإداريين انفسهم والعلاقة بين ممارسة الإداريين لتفويض السلطة ومستوى كفاءة القرار الإداري المتخذ، وتم استخدام اداتين للدراسة، الاولى: لقياس تفويض السلطة والثانية: لقياس كفاءة اتخاذ القرار، وتألفت عينة الدراسة من (٣٣٧) فرداً من الإداريين في وزارة التربية والتعليم، هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، أظهرت الدراسة عدة نتائج اهمها ان درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، وأن مستوى كفاءة اتخاذ القرار الإداري كان عالياً ايضاً، وهناك علاقة ايجابية دالة إحصائياً بين فهم الإداريين وممارستهم لتفويض السلطة وبين كفاءة اتخاذ القرار.

أجرى ذياب (٢٠٠٤) دراسة بعنوان "تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين"، وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع تفويض السلطة في وكالة الغوث من وجهة معلميها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف وأغراض الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بـمعلمي مدارس وكالة الغوث في شمال فلسطين، كما قام الباحث بأخذ عينة عشوائية مكونة من (١٨٧) معلماً ومعلمة، هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، هذا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها واقع ومستوى التفويض في هذه المدارس كان عالياً ومرتفعاً، كما أوصت الدراسة بضرورة صقل مهارات مديري مدارس وكالة الغوث من أجل تفعيل عملية التفويض، كذلك إجراء دراسات لأجل التعرف على معوقات التفويض من وجهة نظر المدراء أنفسهم.

كما أجرت الزعبي (٢٠٠٤) دراسة بعنوان "درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء التطبيقية في الاردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم". هدفت الدراسة إلى الكشف عن ممارسة أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية في الاردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٢٨) فرداً. واشتملت الدراسة على خمس متغيرات، هي الجنس، وسنوات الخبرة، والمرتبة العلمية، والتخصص، وطبيعة العمل، واشتملت على متغير واحد هو درجة ممارسة أعضاء

هيئة التدريس لعملية التفويض. واستخدمت الباحثة " استبانة " مكونة من (٣٢) فقرة تم توزيعها على خمسة مجالات هي اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة، وقيمة الذات، والأثر. هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية تمثل في أن درجة التفويض منخفضة إلى حد ما في المجالات الخمسة وكانت درجة التفويض مرتبة تنازلياً في هذه المجالات على النحو التالي: اتخاذ القرارات، والنمو المهني، وقيمة الذات، والاثر، المكانة. كما أن أغلب الفقرات التي كانت درجة التفويض بها عالية كانت في مجال اتخاذ القرار. كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\propto$=0.05)ترجع لطبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس. كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\propto$=0.05) لأثر المرتبة العلمية، لصالح الاستاذ المشارك، والاستاذ المساعد، والمدرس المساعد، مقابل الاستاذ، ولصالح الاستاذ المساعد، مقابل المدرس، ولصالح المدرس المساعد، مقابل المدرس.

وأجرى القريوتي (٢٠٠٣) دراسة بعنوان: "اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة"، وهدفت دراسته التعرف إلى مفهوم وضرورة التفويض، ومدى فهم القيادات لمبادئ التفويض الفعال. واستخدم الباحث استبانة تضمنت (٣٥) فقرة، من نوع الفقرات المغلقة، وسؤالاً واحداً مفتوح النهاية، وتألفت عينة الدراسة من (١١٥) مشاركا في الوزارات والادارات الحكومية بدولة الكويت. هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها.وكان من أبرز نتائج الدراسة وجود فهم كبير من قبل شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والإدارات الحكومية لأهمية وضرورة تفويض الرؤساء لبعض سلطاتهم لمرؤسيهم، وأن القادة الإداريين يعتقدون بأن التفويض يمثل نوعاً من التهديد للمراكز القيادية، وكذلك الاعتقاد بأن المرؤسين غير راغبين ولا متحمسين لقبول التفويض.

وأجرىالبوسعيدي(٢٠٠١) دراسة حول "التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان"، هدفت الدراسة التعرف إلى التفويض المتوقع لسلطة مدير المدرسة، والتفويض الفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان من وجهة نظر مساعديهم والمعلمين، واختلاف هذه الوجهات باختلاف المسمى الوظيفي للمديرين المساعدين والمعلمين، واختلاف الجنس والخبرة والمناطق التعليمية، وقد استخدمت الباحثة استبانة مصممة لغايات الدراسة، اشتملت على (٦٥) فقرة، وتألفت عينة الدراسة من (١١١) مساعداً ومساعدة، و(٢١٦) معلماً

ومعلمة. هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، اهمها ان معظم مساعدي مديري المدارس والمعلمين يرون ان المديرين يلتزمون بأسس التفويض، ويمارسونه بشكل كبير، كما ان معظم مساعدي مديري والمعلمين يصفون صعوبات التفويض الفعلي لسلطة مدير المدرسة، بأنها موجودة بشكل متوسط.

ثانياً: الدراسات الأجنبيـة

قام كابنوفا (Gabcanova,2012) بإجراء دراسة بعنوان: "مؤشرات الأداء الرئيسيّة للموارد البشرية"؛ وهدفت الدراسة إلى التعرف علىمدى مقدرة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين وتطوير الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف وأغراض الدراسة؛ وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في شركات القطاع الخاص في جمهوريّة التشيك وسلوفاكيا؛ حيث كانت العينة عشوائية مكونة من (١٠٠) مديرين وموظفين عاملين في الشركات الخاصة، وتمت الاستعانة باستبانة لأجل تحقيق أهداف وأغراض الدراسة تم توزيعها من خلال شبكة الانترنت. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن لها دور فعال ومحوري في تحسين إدارة الموارد البشرية، وفي نهايّة الدراسة قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات كان من أبرزها تبني بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات التجاريّة لما لها من عظيم الأثر في تحسين وتطوير إدارة الموارد البشرية.

وقام هانوشكورايموند (Hanushek& Raymond, 2002) بدراسة عنوانها: "دروس حول تصميم أنظمة المساءلة والأداء في الولايات المتحدة " هدفت بيان درجة انعكاس المقاييس التي تتبعها المساءلة على جودة وأداء المدارس، وكذلك بحثت الدراسة فيما إذا كان ينبغي توقع أنظمة مختلفة للمساءلة لإدخال تحسينات على نتائج الطلبة.ركزت الدراسة بشكل أساسي على الأساليب التي تتبعها أنظمة المساءلة في قياس أداء الطلبة، وبشكل خاص استخدام الأسلوب العرضي والأسلوب الطولي في متابعة أداء الطلبة في المواد الدراسية، وإجراء المقارنات اللازمة لإظهار تقدمهم السنوي المطلوب مع بيان إيجابيات وسلبيات كل أسلوب مع إعطاء نماذج من الولايات التي تطبق ذلك، هذا وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية ما بين أنظمة المساءلة والأداء في المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية.

أجرى هورستون (Hurston,1987) دراسة بعنوان: "ما مدى تفويض الإداريين لمراسلاتهم في أمريكا؟". أجريت هذه الدراسة لتحديد المدى الذي يفوض فيه الإداريون في البنوك مسئوليات "كتابة الرسائل"، وقد شملت مسحا لكبار الإداريين من البنوك التجارية وعددهم (٥٦٦) إدارياً في (١٠٥) بنوك محلية وقومية في المدن الرئيسة لولايات : مونتانا – أيداهو- كولورادو – نيو مكسيكو –أريزونا – يوتاه – نيفادا. وتضمنت العينة اولئك الذين يحملون ألقابا مثل رئيس، ونائب الرئيس، ونائب أول للرئيس، ونائب ثانٍ للرئيس، والنائب التنفيذي للرئيس، أو رئيس مجلس الادارة، لضمان أن كل المواصفات المهمة للمجتمع قد تم تمثيلها في العينة.وتألفت عينة الدراسة من (٢٨٣) مديراً من مديري البنوك، أما أداتها فكانت استبانة أرسلت بالبريد مرتين، وكان عدد الاستبانات المستخدمة (٢٧٥) استبانة فقط كأساس للبحث، وقد أشار ٢٣٠ مديراً (٨٤%) إلى انهم يفوضون مسئوليات كتابة الرسائل، أما البقية فقد كانوا لا يقومون بعملية التفويض. ومن بين المديرين الذين يفوضون ٤٧% منهم، أقل من ربع مهام كتابة الرسائل، و٢١% فوضوا حوالي ٢٥% من هذه المهام، و١٦% فوضوا نصفها أو اكثرها. وأظهرت النتائج أن "تخفيف أعباء العمل" و"تطوير المرؤوسين" معاً كانا السبب الاول للتفويض وذلك من قبل أكثر من ثلثي المديرين الذين يفوضون، أما السبب الثاني فقد كان "إشراك المرؤوسين". وتمثل السبب الاكثر شيوعا والذي أعطي من قبل المديرين الذين لا يفوضون في ان المرؤوسين لديهم أعباء كثيرة، وأرجع ١٥ مديرا منهم عدم التفويض إلى ان العمل يتولاه عادة القسم المسؤول عنه، هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتم اعتماد الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى ان المديرين يجب أن يأخذوا في الاعتبار توفير فرص أكثر لتفويض مهام كتابة الرسائل برغم انهم يحبون الكتابة بأنفسهم، حتى تتطور وتنمو مهارات المرؤسين في كتابة الرسائل، فالمرؤوس المتمرن جيدا بكتابة الرسائل بأنواعها يمكن أن يكون من أثمن ما يملك هذا المدير.

دراسة باربرا (Barbara,1996) بعنوان " أنماط سلطة المشرفين والقيادة كما تفهم من قبل اتحاد المعلمين ومديرو مدارس الثانوية" في "الاباما في الولايات المتحدة الأمريكية". هدفت الدراسة هذا لأجل التعرف على ما إذا كان مديرو المدارس الثانوية وممثلو اتحاد المعلمين يختلفونفي ارائهم المتعلقة بأنماط القيادة لمشرفيهم وأساسيات السلطة التي يستخدمونها ومدى تفويضهم، وقد تم استخدام استبانة تم توزيعها على (١٣٥) من مديري مدارس الثانوية و(١٣٥) على ممثلي اتحاد المعلمين المحليين، وكان معدل الاستجابة (٧٠%) تقريباً. هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي

لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وبعد تحليل البيانات توصل الباحث إلى النتائج تمثلت في أن المشرفين يميلون إلى استخدام السلطة التشريعية المتبوعة بسلطة الخبراء، كما أن المشرفين يمتنعون عن تفويض السلطة لمرؤوسيهم. كما أن ليس هناك اختلاف بين الاناث والذكور في المفاهيم المتعلقة بأنماط القيادة وتفويض السلطة.

دراسة كليكر (Klecker, 1996) بعنوان: "مجالات عملية تفويض السلطة من قبل المعلم"، هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد ومجالات عملية التفويض من قبل المعلم، هذا واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف وأغراض الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بمجموعة من معلمي ولاية أوهايو الأمريكية، وتمثل عينة الدراسة بـ(٩٨) معلماً ومعلمة في الولاية، هذا وقام الباحثين باستخدام الاستبانة لأجل تحقيق أهداف الدراسة وأغراضها، وتم التحليل بناء على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، هذا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن مجالات تفويض السلطة للمعلمين تتمثل في القيادة وتصميم وبناء المناهج والمسؤولية وتقدير الذات، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة الأبحاث المتعلقة بالتفويض وخصوصاً في القطاع التربوي إذ تبين بأن هناك قلة في هذه الدراسات.

دراسة راسون (Rawson,1994)هدفت إلى تحديد درجة التفويض المستخدم بين كبار العاملين الأكاديميين في المؤسسات التعليمية في الولايـات المتحدة الامريكية. وشملت العينة جميع العاملين الكبار موزعين في (٢٥) ولاية أمريكية. وتكونت أداة الدراسة من استبانة شملت (٣٥) فقرة، وزعت على (١٠٢) مؤسسة.هذا وتم تبني المنهج الوصفي التحليلي لأجل تحقيق أهداف الدراسة وغاياتها، وتوصلت الدراسة إلى ان هناك مستوى عاليا من التفويض بممارسة كبار العاملين، ومستوى عالياً من الاتفاق بين كبار العاملين وتابعيهم من الإداريين، كما أشارت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة بين حجم المنظمة أو تولي العامل الكبير لمنصبه وبين استخدامه للتفويض، كما أوصت الدراسة بزيادة الأبحاث المتعلقة بموضوع الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنية تبين أنها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة. وبعض الدراسات اعتمدت على مسح المجتمع كامل وبعضها اعتمد أخذ عينة من المجتمع. وقد توافقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كثير من عناصرها من حيث الأهداف واستقصاء الواقع ومجتمع الدراسة، والنتائج وكذلك التوصيات.

أما ما يميز هذه الدراسة أنها جمعت ما بين التفويض الإداري وتحسين الأداء الإداري، واستخدمت الاستبانة والمقابلة لجمع البابينات الكمية والنوعية.

الفصل الثالث

الطّريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً للطريقة والإجراءات التي استخدمت في تطبيق الدراسة من حيث منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليليوهو طريقة يتم فيها تطبيق خطوات المنهج العلمي تطبيقا عملياً على دراسة ظاهرة او مشكلة أو أوضاع تربوية معينة سائدة في منطقه جغرافية محددة، بحيث يتم الحصول على كافةالبيانات الكمية والنوعية التي تصور مختلف جوانب الظاهرة المدروسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع القادة التربويينفي وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، والذي بلغ عددهم (٢٢٥) قيادياً، في العام الدراسي ٢٠١٥/٢٠١٤م، ويبين الجدول (١) مجتمع الدراسة وعينتها حسب المستويات الوظيفية.

جدول ١. مجتمع الدراسة وعينتها حسب المستويات الوظيفية

المستويات الوظيفية	عدد المبحوثين	النسبة المئوية
وكيل وزارة	٣	١,٣٣ %
وكيل مساعد	٧	٣,١١ %
مديرو الإدارات	٢٨	١٢,٤٤%
رؤساء الأقسام	١٣٥	٦٠,٠ %
مشرفوالأقسام والمجموعات	٥٢	٢٣,١٢ %
المجموع	**٢٢٥**	**١٠٠ %**

أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع البيانات الكمية والنوعية الضرورية للإجابة عن أسئلة الدراسة. وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من أربعة أجزاء. تضمن الجزء الأول رسالة تغطية تبين هدف الدراسة وكيفية الإجابة عن فقرات الاستبانة وكيفية التعامل مع سرية البيانات. وتضمن الجزء الثاني معلومات ديموغرافية عن أفراد عينة الدراسة. وتضمن الجزء الثالث درجة التفويض الإداري وتألف من (١٢) فقرة، ودور التفويض الإداري في تحسين أداء العاملين وتألف من (٢١) فقرة، وتم الإجابة عنه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التدريج (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً). وتضمن الجزء الرابع سؤالين مفتوحين، السؤال الأول يتعلق بمعوقات التفويض الإداري، والسؤال الثاني يتعلق بالحلول المقترحة للحد من معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين و(الملحق رقم١) يبين ذلك.

أما المقابلة بصورتها النهائية فتضمنت أربعة أسئلة مفتوحة، ينص السؤال الأول على الآتي: حسب وجهة نظرك هل القادة التربويون أكفاء ومؤهلون للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه في مملكة البحرين؟. والسؤال الثاني: حسب وجهة نظرك ما إيجابيات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟. والسؤال الثالث: حسب وجهة نظرك ما سلبيات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟. والسؤال الرابع: حسب وجهة نظرك ما الآليات التصحيحية لأجل تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟ والملحق رقم (٢) يبينذلك.

صدق أدوات الدراسة:

للتحقق من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الجامعة الأردنية (ملحق رقم ٣)، وذلك لإبداء الرأي فيها، وفي ضوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداها المحكمون تم تعديلوصياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، وارتأى المحكمون إعادة صياغة بعض الفقرات وإبقاء الأخرى على ماهي عليه، ولذا بقيت عدد الفقرات (٣٣) بعد إجراء التعديلات المطلوبة، كما قام المحكمون بالاطلاع على أسئلة المقابلة، وقاموا بإجراء التعديلات اللغوية والاقتراحات، حتى اكتملت وأصبحت بصيغتها النهائية مكونة من أربعة أسئلة.

ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات استقرار وتجانس الاستبانة، باستخدام الاختبار وإعادة الاختبار (Test- Retest) وبفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيق الأول والثاني على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة بلغت (٢٠) قائداًمن القيادات التربوية العاملة في المديريات التابعة لوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، وتم استخدام معادلة معامل ارتباط بيرسون لحساب ثبات الاستقرار بين التطبيقين، كما تم استخدام معادلة كرونباخ- ألفا لحساب ثبات التجانس على التطبيق الأول. ويوضح الجدول رقم (٢) معاملات ثبات الاستقرار والتجانس للاستبانة.

جدول ٢. معاملات ثبات الاستقرار والتجانس للاستبانةومجالاتها

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	ثبات الاستقرار	ثبات التجانس
١	المجال الأول: درجة التفويض الإداري	١٢	٠,٨٤	٠,٩٣
٢	المجال الثاني: دور التفويض الإداري في تحسين الأداء	٢١	٠,٨٨	٠,٩٢
	المجال ككل	**٣٣**	**٠,٨٢**	**٠,٩١**

يبين الجدول رقم (٢) أن معامل ثبات الاستقرار للمجال الأول بلغ (٠,٨٤)، وللمجال الثاني بلغ (٠,٨٨)، ولكافة فقرات الاستبانة بلغ (٠,٨٢). كما يبين الجدول أن معامل ثبات تجانس المجال الأول بلغ (٠,٩٣)، وللمجال الثاني بلغ (٠,٩٢)، ولكافة فقرات الاستبانة بلغ (٠,٩١). وقد بين ميلر(Miller, 1998) بأنه إذا كان معامل الثبات أكثر من (٦٠%) فإنه يعتبر معامل ثبات عالٍ وبناء على ذلك تعتبر معاملات الثبات لهذه الدراسة عالية.

إجراءات الدراسة

تطلب تطبيق الدراسة ميدانياً السير بالإجراءات التالية:

١- الحصول على الموافقة اللازمة من الجهات المعنية لإجراء الدراسة في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، والملحق رقم (٤) يبين كتب تسهيل المهمة التي حصل عليها الباحث.

٢- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

٣- إعداد أدوات الدراسة بصورتها الأولية.

٤- تحكيم أدوات الدراسة من قبل لجنة محكمين.

٥- تطبيق الأدوات على عينة استطلاعية.

٦- استخراج دلالات صدق وثبات أدوات الدراسة.

٧- توزيع استبانات أداة الدراسة من قبل الباحث شخصياً على أفراد عينة الدراسة المتمثلة بالقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، وتم التباحث معهم حول أسلوب تنفيذها من خلال توضيح التعليمات لهم شفوياً إضافة إلى التعليمات المكتوبة على الاستبانة.

٨- قامالباحث بمقابلة (٥٠) قيادياً لدى وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين لأجل تحقيق أهداف وأغراض الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

٩- تمت مراجعة وتدقيق البيانات وترميزها لتسهيل عملية التحليل وتفريغها على جهاز الحاسوب وقد تم تحليل البيانات باستخدام نظام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences –SPSS). ولغايات إدخال البيانات تم تحويل مقياس ليكرت اللفظي خماسي التدريج لاستجابات عينة الدراسة إلى مقياسرقميكالآتي: استجابة بدرجة كبيرة جداً أخذت القيمة الرقمية (٥). وبدرجة كبيرة أخذت القيمة الرقمية (٤) وبدرجة متوسطة أخذت القيمة الرقمية (٣). وبدرجة قليلة أخذت القيمة الرقمية (٢)، وبدرجة قليلة جداً أخذت القيمة الرقمية (١). وللحكم على درجة التفويض الإداري ودرجة دور التفويض الإداري في تحسين الأداء الإداري للإجابة عن السؤال الأول والثاني فقد تم تصنيف الدرجة إلى ثلاثة مستويات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة كالآتي:

أ- إذا كان المتوسط الحسابي يقع ما بين (١-٢,٣٣) اعتبر مستوى الدرجة منخفضاً.

ب- إذا كان المتوسط الحسابي يقع ما بين (٢,٣٤-٣,٦٧) اعتبرمستوى الدرجة متوسطاً.

ج- إذا كان المتوسط الحسابي يقع ما بين (٣,٦٨-٥) أعتبر مستوى الدرجة مرتفعاً. وأثناء إدخال البيانات تم استبعاد سبع استبانات، وذلك لعدم اكتمال البيانات والمعلومات المطلوبة فيها.

١٠- عرض النتائج ومناقشتها، والخروج بالتوصيات في ضوء نتائج هذه الدراسة.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، ولغايات تحقيق أغراض الدراسة، فقد تم الإجابة عن الأسئلة من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما دور التفويض الإداري في تحسين الأداء الإداري للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟ تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الموافقة.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: ما معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟ تمت الإجابة عن هذا التساؤل من خلال رصد وحساب تكرارات استجابات عينة الدراسة وبنسبها المئوية.
- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: ما الحلول المقترحة للحد من معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟ تمت الإجابة عن هذا التساؤل من خلال رصد وحساب تكرارات استجابات عينة الدراسة وبنسبها المئوية.

الفصل الرابع
نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها عن طريق تحليل البيانات الإحصائية التي تم جمعها من خلال الاستبانة والمقابلة التي استجاب عليها القادة التربويون في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

خصائص عينة الدراسة:

تم جمع بيانات ديموغرافية تتعلق بالأمور الشخصية والوظيفية من أجل بيان بعض الحقائق المتعلقة بعينة الدراسة، وشملت البيانات الديموغرافية ما يلي: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والعمر، بالإضافة إلى المسمى الوظيفي، والجدول رقم (٣) يبين خصائص عينة الدراسة.

الجدول ٣. التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١١٦	٥٣,٢ %
أنثى	١٠٢	٤٦,٨ %
المؤهل العلمي	**التكرار**	**النسبة المئوية**
بكالوريوس	١٣٥	٦١,٩%
ماجستير	٥١	٢٣,٤%
دكتوراه	٣٢	١٤,٧%
الخبرة	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أقل من ٥ سنوات	٦	٢,٨%
٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٤٢	١٩,٣%
١٠ سنوات – أقل من ١٥ سنة	٤٣	١٩,٧%
أكثر من ١٥ سنة	١٢٧	٥٨,٣%

النسبة المئوية	التكرار	العُمر
%٣,٧	٨	أقل من ٢٥ سنة
%٢٥,٢	٥٥	٢٥-٣٤ سنة
%٣٠,٣	٦٦	٣٥-٤٤ سنة
%٤٠,٨	٨٩	٤٥ سنة فأكثر
النسبة المئوية	**التكرار**	**المسمى الوظيفي**
% ١,٣٧	٣	وكيل
% ٣,٢١	٧	وكيل مساعد
% ١٢,٨٤	٢٨	مدير
% ٥٨,٧٢	١٢٨	رئيس قسم
% ٢٣,٨٦	٥٢	مُشرف
%١٠٠,٠	**٢١٨**	**المجموع**

تظهر بيانات الجدول رقم (٣)أن نسبة الذكور هي النسبة الأعلى في عينة هذه الدراسة إذ بلغ مجموع الذكور (١١٦) شكلوا ما نسبته (٥٣,٢%) من عينة الدراسة، وبالنسبة إلى الإناث فقد بلغت نسبتهن (٤٦,٨%) من عينة الدراسة، ويعود السبب في زيادة نسبة الذكور على الإناث، أن للذكور فرصاً وحظوظاً أوفر للدراسة ولدخول سوق العمل.

كما ويبين الجدول السابق أن نسبة الأشخاص الحاصلين على الشهادة الجامعيّة الأولى (البكالوريوس) بلغت (٦١,٩%)، وبالنسبة للحاصلين على درجة الماجستير فبلغت النسبة (٢٣,٤%)، أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه فقد بلغت (٤,٧%)، هذا ويلاحظ بأن أغلبيّة عينة الدراسة هم من حملة شهادة (البكالوريوس)، لذا يجب تشجيعهم ومنحهم تسهيلات لأجل إتمام الدراسات العليا لكي تتم الإفادة منهم لتحقيق أغراض وأهداف وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

وتشير بيانات الجدول السابق أن نسبة الأشخاص ذوي الخبرات (أقل من٥ سنوات) بلغت (٢,٨%)، وبالنسبة لذوي الخبرات (٥- أقل١٠ سنوات) بلغت (١٩,٣%)؛ أما بالنسبة لذوي الخبرات (١٠ سنوات – اقل من ١٥ سنة) فبلغت (١٩,٣%) ، و (٥٨,٣%) بالنسبة لذوي الخبرات (أكثر من ١٥ سنة) وهي النسبة الأعلى في هذه الدراسة؛ويلاحظ من الجدول السابق بأن أغلبيّة عينة الدراسة من ذوي الخبرات المرتفعة (أكثر من ١٥ سنة)، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على أداء العاملين وبالتالي على تحسين التفويض بشكل عام ويساهم في تحقيق أهداف وزارة التربية والتعليم.

ونسبة (الأقل من ٢٥ سنة) بلغت (٣,٧%)، أما ذوي الأعمار (٢٥ سنة -٣٤ سنة) فبلغت النسبة ٢٢,٥%، وبالنسبة لذوي الأعمار (٣٥ سنة - ٤٤ سنة) فبلغت النسبة (٣٠,٣%)، وبلغت (٤٠,٨%) لذوي الأعمار (٤٥ سنة فأكثر) وهي النسبة الأعلى في هذه الدراسة؛ ويلاحظ من هذا بأن الأغلبيّة هم من الأعمار المتوسطة والكبيرة والقادرة على القيام بأداء المهام الموكلة إليها بدقة وفاعلية.

كما توضح بيانات الجدول رقم (٣) أن نسبة رؤساء الأقسام هي النسبة الأكبر إذ بلغت النسبة (٥٨,٧٢%)، والوكلاء هم النسبة الأدنى إذ بلغت نسبتهم (١,٣٧%) من مجتمع الدراسة ككل.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التفويض والترتيب لكل فقرة من فقرات التفويض الإداري.

الجدول ٤. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التفويض والترتيب لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالتفويض الإداري

الرقم	الفقـــرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التفويض	الترتيب)
١-	أعتمد على الأسس العلمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتفويض.	٤,١١	٠,٦٨	مرتفعة	٧
٢-	أحرص على توفير المعلومات الكافية عن المهمات والعاملين قبل اتخاذ القرار بالتفويض.	٤,٣٥	٠,٧٠	مرتفعة	١
٣-	أختار أسلوب البديل الأنسب في حال وجود بدائل عدة مقترحة للتفويض.	٤,٣١	٠,٧١	مرتفعة	٢
٤-	أحدد معايير للأداء الجيد لعملية التفويض.	٤,٠٧	٠,٧٥	مرتفعة	٩
٥-	أهتم بقياس النتائج الفعلية لعملية التفويض.	٤,١٢	٠,٨١	مرتفعة	٦
٦-	أحدد المهام التي تحتاج إلى تفويض وتلك التي لا تفوض.	٤,٠٩	٠,٧٨	مرتفعة	٨
٧-	يستطيع العاملون معي التصرف بحرية في حالة تغيبي.	٣,٨٩	٠,٧٧	مرتفعة	١٠
٨-	يمكنني تفويض الجزء الأكبر من عملي للعاملين معي.	٣,٧٦	٠,٩٢	مرتفعة	١١
٩-	أفوض العاملين مسؤوليات تتناسب مع مقدراتهم وإمكاناتهم.	٤,٢٤	٠,٧٩	مرتفعة	٥
١٠-	لا أعيد القيام بالأعمال التي أفوضها للعاملين .	٣,٣٧	٠,٨٧	متوسطة	١٢
١١-	أتواصل مع العاملين معي لمتابعة أدائهم في المهمات التي أفوضها لهم.	٤,٢٩	٠,٦٠	مرتفعة	٣
١٢-	أراعي في اتخاذ قرارات التفويض الإداري أن تكون قابلة للتطبيق.	٤,٢٨	٠,٦٩	مرتفعة	٤
	المجال ككل	٤,١٠	٠,٧٥	مرتفعة	

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الأول "التفويض الإداري" ما بين (٤,٣٥-٣,٦٧) ويظهر الجدول رقم (٤) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الأول (التفويض الإداري)، بلغ (٤,١٠)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (٠,٧٥)، وان الفقرة (٢) حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤,٣٥) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٠) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها: **"أحرص على توفير المعلومات الكافية عن المهمات والعاملين قبل اتخاذ القرار بالتفويض"** تلاه المتوسط الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (٣) والتي نصها " أختار أسلوب البديل الأنسب في حال وجود بدائل عدة مقترحة للتفويض " والذي بلغ (٤,٣١) بانحراف معياري مقداره (٠,٧١)، ثم يليها الفقرة رقم (١١) التي نصها: **"أتواصل مع العاملين معي لمتابعة أدائهم في المهمات التي أفوضها لهم"**، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤,٢٩)، بانحراف معياري مقداره (٠,٦٠)، ثم بعد ذلك الفقرة رقم (١٢) والتي نصها: **"أراعي في اتخاذ قرارات التفويض الإداري أن تكون قابلة للتطبيق"**،إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤,٢٨)، وبالنسبة إلى الانحراف المعياري فبلغ (٠,٦٩).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (١٠) والتي نصها: **"لا أعيد القيام بالأعمال التي أفوضها للعاملين"** كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات، حيث بلغ (٣,٦٧) بانحراف معياري مقداره (٠.) (بدرجة متوسطة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما درجة التفويض الإداري في تحسين الأداء للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحسين الأداء والترتيب لكل فقرة من فقرات التفويض الإداري في تحسين الأداء.

الجدول ٥. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة تحسن الأداء والترتيب لإجابات أفراد العينة المتعلقة بدور التفويض الإداري في تحسين الأداء

الفقرة	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء	(الترتيب)
-١٣	يعمل التفويض الإداري على تحسين الاعتماد على النفس عند إنجاز الأعمال.	٤,٢٣	.٧١	مرتفعة	٤
-١٤	يسهم التفويض الإداري في تحسين الأداء بشكل فعال	٤,٢٦	.٦٩	مرتفعة	٢
-١٥	يعمل التفويض الإداري على التقليل من الأخطاء الإدارية والفنية .	٣,٨٧	.٧٩	مرتفعة	١٩
-١٦	يسهم التفويض الإداري في تخفيف المهام والواجبات الموكلة إلي.	٤,٠٤	.٧٩	مرتفعة	١٤
-١٧	يحسن التفويض الإداري من الروح المعنوية والدافعية للعاملين ضمن مسؤوليتي.	٤,٢٨	.٦٩	مرتفعة	١
-١٨	يسهم التفويض الإداري في إنجاز الأعمال بالوقت المناسب.	٤,٠٢	.٧٧	مرتفعة	١٦
-١٩	يوفر التفويض الإداري درجة من المرونة في الحالات الطارئة.	٤,١١	.٧٠	مرتفعة	٦
-٢٠	يزيد التفويض الإداري من الرغبة والسرعة في إنجاز الأعمال.	٤,١٠	.٧٣	مرتفعة	٩
-٢١	يزيد التفويض الإداري من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات.	٤,٠٧	.٨٨	مرتفعة	١١
-٢٢	يعمل التفويض الإداري على إعداد قيادات المستقبل بين العاملين ضمن مسؤوليتي.	٤,٢٣	.٧٩	مرتفعة	٣
-٢٣	يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل العاملين للأعمال الإضافية.	٤,٠٣	.٨٣	مرتفعة	١٥

الفقرة	العبـــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأداء	(الترتيب)
٢٤-	يشجع التفويض الإداري على حل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية.	٤,١١	.٦٧	مرتفعة	٨
٢٥-	يزيد التفويض الإداري من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل.	٤,٦	.٨١	مرتفعة	١٢
٢٦-	يزيد التفويض الإداري من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بالوظيفة.	٣,٩٩	.٨٥	مرتفعة	١٧
٢٧-	يعمل التفويض الإداري على تجنب تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.	٤,١٧	.٧١	مرتفعة	٥
٢٨-	يعمل التفويض الإداري على دعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.	٤,١١	.٧٣	مرتفعة	٧
٢٩-	يعمل التفويض الإداري على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.	٣,٩٣	.٧٥	مرتفعة	١٨
٣٠-	يزيد التفويض الإداري من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق.	٤,٠٤	.٨٥	مرتفعة	١٣
٣١-	يساعد التفويض الإداري على خفض نسبة منازعات العمل.	٣,٦٧	.٧٢	متوسطة	٢١
٣٢-	يعمل التفويض الإداري على تقبل العاملين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة.	٣,٧١	.٨٥	مرتفعة	٢٠
٣٣-	يعمل التفويض الإداري على توفير الوقت على كافة المستويات الإدارية.	٤,٠٧	.٨١	مرتفعة	١٠
	البعد الكلي	٤,٠٥	٠,٧٧	مرتفعة	

تباينت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمجال الثاني "دور التفويض الإداري في تحسين الأداء" ما بين (٤,٢٨-٣,٦٧) ويظهر الجدول رقم (٥) بأن المتوسط العام لإجابات أفراد العينة حول المجال الثاني (دور التفويض الإداري في تحسين الأداء)، بلغ (٤,٠٥)، "بدرجة مرتفعة" وأن متوسط الانحراف المعياري بلغ (٠,٧٧)، وأن الفقرة (١٧) حصلت على أعلى متوسط حسابي (٤,٢٨) وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٩) (بدرجة مرتفعة) والتي نصها "يحسن التفويض الإداري من الروح المعنوية والدافعية للعاملين ضمن مسؤوليتي" تلاه المتوسط

الحسابي المتعلق بالفقرة رقم (١٤) والتي نصها: **"يسهم التفويض الإداري في تحسين الأداء بشكل فعال"** والذي بلغ (٤,٢٦) بانحراف معياري مقداره (٠,٦٩)، ثم يليها الفقرة رقم (٢٢) التي نصها: "يعمل التفويض الإداري على إعداد قيادات المستقبل بين العاملين ضمن مسؤوليتي"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤,٢٣)، بانحراف معياري مقداره (٠,٧٩)، ثم بعد ذلك الفقرة رقم (١٣) والتي نصها: "يعمل التفويض الإداري على تحسين الاعتماد على النفس عند إنجاز الأعمال"، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (٤,٢٣)، وبالنسبة للانحراف المعياري فبلغ (٠,٧١).

وفيما يتعلق بالفقرة رقم (٣١) والتي نصها: **"يساعد التفويض الإداري على خفض نسبة منازعات العمل"** كان متوسطها الحسابي أقل المتوسطات، حيث بلغ (٣,٦٧) بانحراف معياري مقداره (٧٢.) (بدرجة متوسطة).

النتائج المتوقعة بالسؤال الثالث: "ما معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب النسب المئوية بعد رصد وحساب تكرارات استجابات عينة الدراسة، وتم حصر المعوقات بخمسة عشر معوقاً وهي مرتبة تنازلياً حسب قيمة النسبة المئوية كالآتي:

١- رفض العاملين القيام بالمهام الوكلة إليهم، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٨٨%).

٢- الأنانية وعدم إعطاء الصلاحيات للعاملين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٩%).

٣- مركزية القيادة العليا، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٩%).

٤- طلب سرعة الأعمال قد تقلل من عملية التفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٧%).

٥- عدم مرونة وقدم الهياكل التنظيمية، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٦%).

٦- الخوف من اختلاف وجهات النظر مع المفوضين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٦%).

٧- تتعلق بأمور إدارية ورقابية وأنظمة الوزارة ، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٥%).

٨- خوف العاملين من الوقوع في الأخطاء والمحاسبة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٣%).

٩- عدم وجود روح عالية في تحمل المسؤولية، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٣%).

١٠- عدم وجود صلاحيات للعاملين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧١%).

١١- الأشخاص المفوضون غير مؤهلين، وكذلك عدم الاهتمام بتدريبهم، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧١%).

١٢- الاتكالية من القياديين وترك العمل بدون متابعة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧١%).
١٣- عدم فهم المسؤوليات والصلاحيات بشكل صحيح من قبل العاملين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).
١٤- حرمان الموظفين من رؤية جميع جوانب الصورة عن الأهداف والنتائج، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).
١٥- لا توجد صورة واضحة لدى بعضالقياديين عن مفهوم التفويض الإداري وإيجابياته، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦١%).

ومن الملاحظ أن الإجابة المتعلقة بـ: **"رفض العاملين القيام بالمهام الوكلة إليهم"**، حصلت على أعلى تقدير، وبالنسبة لأقل تقدير فهو يتمثل في "لا توجد صورة واضحة لدى بعض القياديين عن مفهوم التفويض الإداري وإيجابياته".

النتائج المتوقعة بالسؤال الرابع: "ما الحلول المقترحة للحدّ من معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب النسب المئوية بعد رصد وحساب تكرارات استجابات عينة الدراسة، وتم حصر الحلول بواحد وعشرين حلاً وهي مرتبة تنازلياً حسب قيمة النسبة المئوية كالآتي:

١- زرع الثقة في العاملين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٨٨%).
٢- تعديل وتطوير الأنظمة وفق احتياجات العمل، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٨٧%).
٣- المتابعة الدقيقة والمساءلة للتأكد من الإنجاز والجودة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٩%).
٤- عمل تقرير دوري عن الشخص المفوض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٨%).
٥- مساءلة المسئولين عدم الراغبين في التفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٧%).
٦- الإطلاع على تجارب ناجحة من وزارات ومؤسسات محلية وإقليمية وعالمية فيما يخص التفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٦%).
٧- أن يكون التفويض دورياً للتدريب عليه، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٠%).
٨- إعطاء الصلاحيات للتفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).
٩- إعطاء الصلاحيات للمديرين والعاملين بخصوص التفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).

١٠- اختيار القادة والموظفين المؤهلين لأجل القيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).

١١- مراجعة الأنظمة والهياكل الثابتة لديوان الخدمة المدنية، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٨%).

١٢- إيجاد نظام الحوافز المادية والإدارية للعاملين المتميزين تمنح لهم حال تفويضهم، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٧%).

١٣- إيجاد صف ثان من الموظفين عن طريق تدريبهم على المهام وأدائها، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).

١٤- إيجادبنية جذابة للتفويض الإداري في الإدارة التابعة للوزارة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).

١٥- المرونة في المحاسبة حال وقوع الخطأ من قبل المفوض إليه، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).

١٦- حضور المؤتمرات والدوارت بخصوص التفويض الإداري، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).

١٧- تعديل معايير التفويض الإداري لدى الوزارة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٤%).

١٨- إيجاد بيئة تُرَّغب في التفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٢%).

١٩- السير بإجراءات التفويض وفقاً لما تقتضيه أساسيات التطوير الإداري، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٢%).

٢٠- زرع ثقافة التفويض لدى العاملين والقادة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦١%).

٢١- تفويض المهام بشكل جيد للعاملين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٨%).

وكما يلاحظ أن الإجابة المتعلقة بـ: **"زرع الثقة في العاملين"،** حصلت على أعلى تقدير، وبالنسبة لأقل تقدير فهو يتمثل في "تفويض المهام بشكل جيد للعاملين".

تحليل أداة الدراسة (المقابلة):

من أجل الحصول على معلومات نوعية تساعد الباحث في مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها فقد تم مقابلة (٥٠) من القادة التربويين للإجابة عن أربعة أسئلة مفتوحة ذات علاقة بعملية التفويض الإداري.

النتائج المتعلقة بسؤال المقابلة الأول: "حسب وجهة نظرك هل القادة التربويون أكفاء ومؤهلون للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه في مملكة البحرين"؟

تم الإجابة عن هذا السؤال من خلال رصد وحساب تكرارات استجابات العينة التي تم مقابلتها وبلغت نسبة المجيبين بالإيجاب على هذا التساؤل (٦٦%)، بينما بلغت نسبة المجيبين بالنفي (٤٤%).

النتائج المتعلقة بسؤال المقابلة الثاني: "حسب وجهة نظرك ما إيجابيات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب النسب المئوية بعد رصد وحساب تكرارات استجابات العينة التي تم مقابلتها، وتم ذكر (عشرين) إيجابية للتفويض الإداري وهي مرتبة تنازلياً حسب قيمة النسبة المئوية كالآتي:

١- يدعم الابتكار والإبداع لدى الموظفين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٨٨%).

٢- يفسح المجال للقيادي للتفكير وتطوير المؤسسة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٨٧%).

٣- المشاركة في اتخاذ القرارات، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٧%).

٤- تحقيق أهداف الإدارات والوزارة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧١%).

٥- سيرورة العمل حيث لا ينقطع العمل إذا غاب المسئول، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).

٦- تعزيز الثقة بالنفس، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).

٧- بيئة فاعلة ونشطة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٨%).

٨- يُسهل العمل ويضفي عليه المرونة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).

٩- أسلوب قادر على تحقيق الأهداف المرجوة والمتوقعة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).

١٠- إعداد قادة للمستقبل، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٥%).

١١- عدم تأخر للأعمال، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٤%).

١٢- اكتساب الخبراتوالإنجاز، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٣%).

١٣- يخفف العبء على المسئولين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٢%).

١٤- تدريب الموظفين على المهارات القيادية، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦١%).

١٥- لا تتعطل الأعمال بل تسير بشكل سلس، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦١%).

١٦- القضاء على المركزية، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٠%).

١٧- الوصول إلى الأهداف في أسرع وقت ممكن، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٩%).

١٨- إعداد صف قيادي ثانٍ، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٨%).

١٩- يشجع على عمل الفريق ، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٧%).

٢٠- تخفيف الأعباء على المسئولين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٥%).

ومن الملاحظ بأن الإجابة المتعلقة بـ: **"يدعم الابتكار والإبداع لدى الموظفين"**، قد حصلت على أعلى تقدير، وبالنسبة لأقل تقدير فهو يتمثل في "تخفيف الأعباء على المسئولين".

النتائج المتعلقة بسؤال المقابلة الثالث: "حسب وجهة نظرك ما سلبيات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب النسب المئوية بعد رصد وحساب تكرارات استجابات العينة التي تم مقابلتها، وتم ذكر (أربع وعشرين) سلبية للتفويض الإداري وهي مرتبة تنازلياً حسب قيمة النسبة المئوية كالآتي:

١- انعدام الثقة بين المسئول والموظف، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٩%).

٢- الأنانية وحب النفس والظهور من قبل المسئولين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٤%).

٣- الخوف من لوم الموظفين حال الخطأ، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٣%).

٤- تداخل الأدوار في الإدارات، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٣%).

٥- عدم الثقة بالموظفين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٢%).

٦- عدم وضوح الرؤية بشأن التفويض من قبل القياديين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٢%).

٧- فقدان السيطرة على العمل، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٢%).

٨- التفويض الفضفاض دون تحديد الأسس المفوض بها والمساءلة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧١%).

٩- بعض القادة يقوم بإعادة العمل لعدم اطمئنانه وقلة ثقته بالموظفين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٨%).

١٠- الخوف من ضياع الوقت حال التفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٨%).

١١- الخوف من زيادة الضغوط على الموظفين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٧%).

١٢- عدم فهم التفويض بشكل صحيح وواضح، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).

١٣- عدم الاتفاق على أهمية التفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٤%).

١٤- ضعف الكادر المؤهل المتعلق بالقيام بالتفويض الإداري، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٣%).

١٥- إعطاء الصلاحيات لأشخاص غير قادرين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٣%).

١٦- عدم تشجيع القيادات العليا على التفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٢%).

١٧- تفويض بدون مساءلة ومتابعة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٩%).

١٨- الارتكاز على تفويض أناس معينين دون غيرهم، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٩%).

١٩- عدم وجود المدير المناسب، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٨%).

٢٠- الخوف من تأخر الأعمال، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٦%).

٢١- زيادة الأعباء والمسؤوليات، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٧%).

٢٢- ضياع الوقت في تدريب المفوض وخصوصاً غير الكفء، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٣%).

٢٣- الموظفين غير مؤهلين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٢%).

٢٤- نظام المؤسسة قد لا يساعد على القيام بالتفويض الإداري، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥١%).

كما تمت ملاحظة بأن الإجابة المتعلقة بـ: **"انعدام الثقة بين المسئول والموظف"**، حصلت على أعلى تقدير، وبالنسبة لأقل تقدير فهو يتمثل في "نظام المؤسسة قد لا يساعد على القيام بالتفويض الإداري".

النتائج المتعلقة بسؤال المقابلة الرابع: "حسب وجهة نظرك ما الآليات التصحيحية لأجل تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال حساب النسب المئوية بعد رصد وحساب تكرارات استجابات العينة التي تم مقابلتها، وتم ذكر (عشرين) آلية وهي مرتبة تنازلياً حسب قيمة النسبة المئوية كالآتي:

١. تفعيل التفويض بقرار رسمي، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٦%).

٢. الاهتمام بالتخطيط السليم في العمليات الإدارية، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٧٢%).

٣. المشاركة في الدورات والمؤتمرات المتعلقة بالتفويض الإداري، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).

٤. تعيين العاملين المناسبين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).

٥. تشجيع البيئة الديموقراطية والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرار، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).

٦. التأكد من تحقيق الأهداف وفق منهج إداري متميز، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٩%).

٧. وضع الخطط التشغيلية ومناقشتها مع الموظفين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٨%).

٨. تعيين قادة أكفاء، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٨%).

٩. مراجعة الهياكل التنظيمية وتجديدها، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٧%).

١٠. الاهتمام بالتدريب والإعداد للقادة والموظفين بالجوانب الإدارية المنجزة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٧%).

١١. وجود خطط للتطوير والتحسين المستمر، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٧%).

١٢. استقدام خبراء في مجال تحسين الأداء، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).

١٣. عمل دراسات في جانب التفويض، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٦%).

١٤. تكريس مفهوم اللامركزية لدى القادة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٣%).

١٥. توزيع المهام بالعدل بين الموظفين، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦٣%).

١٦. اختيار الأشخاص أصحاب الكفاءة، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٦١%).

١٧. إقامة دورات ومؤتمرات وورش عمل تتعلق بمفهوم التفويض الإداري، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٩%).

١٨. التقييم المستمر، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٩%).

١٩. نشر ثقافة التفويض الإداري، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٨%).

٢٠. التدريب المستمر، بلغت نسبة المجيبين عن ذلك (٥٨%).

ومن الملاحظ في هذا السؤال بأن الإجابة المتعلقة بـ: **"تفعيل التفويض بقرار رسمي"**، قد حصلت على أعلى تقدير، وبالنسبة لأقل تقدير فهو يتمثل في "التدريب المستمر".

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج للإجابة عن أسئلة الدراسة واقتراح عدد من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وسيتم مناقشة النتائج حسب تسلسل أسئلة الدراسة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: "ما درجة التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟.

تبين النتائج أن درجة التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرينكانت مرتفعة، وهذا يعني بأن وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، تعتمد التفويض الإداري على أساس أنه عملية تنظيمية أساسية لأجل تحسين الأداء، وهذه النتيجة اتفقت مع ما توصلت إليه دراسة (الحلو، ٢٠١٠)، إذ بينت الدراسة بأن الجامعات الفلسطينية تتمتع بمستوى مناسب من تفويض الصلاحيات، كما اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ناجي، ٢٠٠٥)، إذ بين بأن درجة فهم وممارسة الإداريين لتفويض السلطة كانت عالية، كذلك اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ذياب، ٢٠٠٤) إذ بينت الدراسة بأن واقع ومستوى التفويض في المدارس كان عالياً ومرتفعاً.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: "ما درجة دور التفويض الإداري في تحسين الأداء الإداري للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟.

تبين النتائج أن بأن درجة دور التفويض الإداري قدرت بدرجة مرتفعة لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين في تحسين الأداء الإداري. وهذه النتيجة اتفقت مع بعض الدراسات السابقة كدراسة الحلو (٢٠١٠)، إذ بينت أن تفويض الصلاحيات يساهم بشكل فاعل في تنمية المهارات القيادية، وتقوية العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى مهارة تنظيم وإدارة الوقت للعاملين، وإذا استمرت وزارة التربية والتعليم في اتخاذ نهج التفويض الإداري الذي تعمل به فإنهُ سيسهم بشكل أساسي وفعّال في تحسين الأداء للعاملين في إنجاز مهامهم، لذا يجب الاستمرار والتطوير على ذلك ما أمكن.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: "ما معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟.

بينت استجابات عينة الدراسة، أن هناك عدداً من المعوقات قد تعوق في سير عملية التفويض الإداري في عمل إدارات الوزارة، وهذه النتيجة تتشابه مع بعض الدراسات السابقة كدراسة المبيريك (٢٠١٠)، إذ بينت بأن هناك الكثير من المعوقات سواء من جانب مديرات المدارس لخوفهن على مناصبهن. ومن المعوقات التي تم التوصل إليها ما يلي:

١- التأخير في إنجاز المهام في حال التفويض، وقد يعود السبب في ذلك لعدم الثقة بقدرة العاملين أو ضيق وقتهم أو كثر المهام الملقى على عاتقهم.
٢- إعطاء القادة الصلاحيات لأشخاص غير جديرين بالثقة مما يسبب ارباكاً في إنجاز العمل وأخطاء كبيرة قد تؤخر في تحقيق النتائج.
٣- عدم وضع إطار زمني لإنهاء المهام المفوضة من قبل القائد للعاملين مما يسبب إهمالاً وإرباكاً للعمل.

٤- إعطاء العاملين الجدد مهام المفوضة إليهم، مما ينتج الخلل والقصور في تحقيق النتائج وقلة المراقبة لهم.
٥- عدم وجود كفاءات تسهم في تفعيل التفويض الإداري .
٦- المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم القدرة والثقة في الكوادر البشرية.
٧- رفض العاملين أنفسهم لأداء الأعمال المفوضة لهم بالصورة المطلوبة انطلاقاً من عدم رغبتهم في تحمل أعباء ومسئوليات أكبر.
٨- الأنانية في العملمن قبل القادة .
٩- المركزية في تأدية العمل، وغياب التخطيط الاستراتيجي فيما يخص بتوزيع المهام على العاملين.
١٠- يخشى بعض القادة من الاحتكاكوالاختلاف في وجهات النظر مع المفوضين.
١١- خشية بعض القادة، ونعتهم بالنقص والقصور وعدم الكفاية والدراية لقدرات العاملين.
١٢- القادة أنفسهم قد يكونون معوقين للتفويض بسبب عدم الثقة في العاملين .
١٣- التخلص من الأنظمة والقرارات التي تعوق من التفويض الإداري، وتفعيل الأدوات المناسبة التي تسهمفي تفعيل التفويض الإداري.

١٤- عدم وجود نظام وآلية لعملية التفويض، وغياب الوعي بالتفويض الإداري من قبل بعض القادة في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

١٥- ترجيح المصلحة الشخصية على المصلحة العامة للوزارة.

١٦- حب إصدار الأحكام والتحكيم بسير العملية التعليمية من وجهة نظر أحادية، معوق كبير جداً في قضية التفويض.

١٧- الأهداف أحياناًقد تكون غير واضحة للعاملين، كما أن المخرجات المرجو تحقيقها قد يشوبها قصور.

١٨- عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وضعف مستوى الأداء على الصعيد المؤسسي.

١٩- حب السلطة وعدم وجود كفاءات إدارية.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: "ما الحلول المقترحة للحد من معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"؟.

كشفت نتائج استجابات عينة الدراسة عدداً من الحلول المقترحة للحد من معوقات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين والتي يمكن إيجازها كالآتي:

١- إعادة صياغة رؤية ورسالة وأهداف الوزارة على أن تكون واضحة ومحددة ضمن استراتيجية تطويرية لوزارة التربية والتعليم.

٢- تعزيز أهمية التفويض وإضافته ضمن مؤشرات تحسين مستوى أداء العاملين.

٣- رصد مكافأة تشجيعية للإدارات التي تحقق نسبة تفويض عالية ذات نتائج إيجابية في عملية البناء والتطوير، وهذه النتيجة تتقاطع مع ما أوصت إليه دراسة (الجساسي، ٢٠١١)، إذ بين بأن هناك ضرورة لتحسين الحوافز الممنوحة للعاملين لتحسين أدائهم.

٤- وجود خطة عمل واضحة للقطاعات والإدارات المختلفة في الوزارة يمكن من خلالها قياس الإنجاز ومستوى ودقة التنفيذ حسب مراحل الخطة المعتمدة.

٥- وجود هياكل تنظيمية متطورة ومهام وظيفية واضحة وموثوق بها للوظائف والإدارات المختلفة.

٦- تواجد نظام آلي متطور ومربوط بجميع القطاعات والإدارات والمسئولين يمكن من خلاله تقييم العمل والإنجاز والمتابعة.

٧- العمل الجماعي والابتعاد عن الفردية في العمل.

٨- توسيع رقعة المساحة المتاحة للمسئول المباشر، لإجراء بعض الأعمال التي كانت ولا تزال يتخذ القرار فيها الرئيس أو المدير.

٩- التدريب والتطوير لتأهيل الكوادرالبشرية فيما يتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات التفويض الإداري، وهذه النتيجة تتوافق مع ما أوصت به دراسة (الحلو، ٢٠١٠)، إذ بين بأن هناك ضرورة لتدريب العاملين على المهام والواجبات الجديدة بشكل دوري لما لذلك من اثر قوي على إنجاح عملية التفويض.

١٠- وضع أسس جديدة للتعيين في المناصب القيادية المختلفة بحيث يكون التعيين على أسس المعرفة والخبرة.

١١- شموليةالتفويض في القوانين والقرارات الوزارية.

١٢- إلزام المسئولين بالتفويض ووضع أسس متابعة تحكم التفويض ومتابعة المهام التي تم تفويضها للتأكد من حسن سير الأداء .

١٣- عقد الورش التدريبية للمسئولين والعاملين لفهم الأسس العلمية للتفويض.

١٤- تشجيع القادة على تفويض المهام الإدارية للصف الثاني من العاملين.

١٥- مراعاة تحديد التفويض بإطار زمني.

١٦- اتخاذ سياسة الباب المفتوح والتشاور وتعزيز العلاقات الإنسانية.

١٧- الوعي ونشر ثقافة الجودة في العمل واتخاذ أسهل الطرق في الانجاز، والتي من ضمنها التفويض الإداري.

١٨- تفعيل منظومة التحفيز المادي والمعنوي .

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج استجابات القيادات التربوية حول واقع التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين يمكن صياغة التوصيات التالية:

١- تطوير القوانين والتشريعات المعمول بها حالياً بغرض مأسسة التفويض الإداري ضمن السلم الإداري في الوزارة.

٢- تعزيز آليات التفويض الإداري الناجحة والمعمول بها حالياً.

٣- ضرورة التغلب على المعوقات التي تحدّ من ممارسة التفويض الإداري من قبل القيادات التربوية.

٤- نشر الوعي بضرورة التفويض الإداري بين القادة والعاملين.

٥- وضع برامج تدريبية تسهم في تفعيل التفويض الإداري في الوزارة.

٦- ربط التفويض الإداري بنظام حوافز مادية ومعنوية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو الفضل، عبد الشافي (٢٠٠٢). **القياده الاداريه في الاسلام**، القاهره: المعهد العالمي للفكر الاسلامي.

البوسعيدي، حورية بنت سلطان (٢٠٠١). **التفويض المتوقع والفعلي لسلطات مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عُمان.

بدر، سيف (٢٠٠٤). **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإداريه وأثرها في الالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك.الاردن.

الجساسي، عبد الله حمد (٢٠١١). **أثر الحوافز الماديّة والمعنويّة في تحسين أداء العاملين في وزارة التربيّة والتعليم بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

الحداد، زكريا (٢٠٠٧). **العلاقة ما بين وسائل الاتصال الإداريّة والأداء "دراسة تطبيقيّة على المدراء العاملين في الوزارات الحكوميّة السعودية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحلو ، عبد العزيز محمد (٢٠١٠). **أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الادارية للعاملين: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة .فلسطين.

الحنيطي، آيات عبد الوهاب (٢٠١٠). **أثر الأنماط القياديّة لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكوميّة في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خلف، جاسم وعلي، محمد (١٩٨٥). دراسة استشاريّة حول تحسين أنظمة تقييم أداء العاملين في أمانة الخدمة العامة في الجماهيريّة الليبية، عمان: **المنظمة العربيّة للعلوم الإدارية**، ١٥(١٨)، ٤٠-٦٩.

درة، عبد الباري (٢٠٠٣). قياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة: دراسة ميدانية، **مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية،** ٧ (١)، ٧٩-٩٨.

درويش، عبد الكريم ، (١٩٩٥). **أصول الإدارة العامة،** القاهرة: مكتبه الأنجلو المصريه.

ذياب، امجد تركي واصف (٢٠٠٤). **تفويض السلطة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الزعبي ، دلال محمد (٢٠٠٤). درجة ممارسة أكاديمي جامعة البلقاء في الاردن لعملية التفويض من وجهة نظرهم، **مجلة العلوم التربوية والنفسية ،** ٥ (٣) ، ٣٠٥-٣٤٠ .

الزهيري، طلال ناظم (٢٠٠٩). **حوسبة مؤسسات المعلومات – اجراءات التحول إلى البيئة الرقمية،** عمان: دار جدلة للنشر والتوزيع.

السالمي، علاء عبد الرزاق (٢٠٠٥). **الإدارة الإلكتروني،** عمان: داروائل للنشروالتوزيع.

السلمي، علي، (١٩٩٩). **بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد،** القاهرة: المنظمة العربيّة للعلوم الإداريّة .

الشوابكة، خالد (٢٠٠٨). **العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونيّة والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات موظفي الدوائر الحكوميّة في المملكة الأردنيّة الهاشمية: دراسة ميدانية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

العتيبي، هلا جهاد (٢٠٠٧). **العلاقة بين الانماط القيادية والتمكين الاداري: دراسة اتجاهات المديرين في المؤسسات العامة الاردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

العرمان، عبد الرحمن سعد (٢٠٠٦). **أثر تفويض الاختصاص على الإصلاح الإداري،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

عساف، عبد المعطي (١٩٨٨). الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية، **مجلة العلوم الاجتماعيّة،** ١٢(١٤)، ٢٠-٤٩.

العضايلة، علي محمد (١٩٩٨). تفويض السلطة قي المؤسسات العامة الاردنية: دراسة ميدانية، **المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد،** ٥(٩)،١٩٩- ٢٢٨.

العواملة، نائل (١٩٩٦). **مبادئ في الإدارة العامة،** (ط٢)، عمان: مركز أحمد ياسين الفني.

القحطاني، مسفر ظافر عايض (٢٠٠١). **برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكريه ودورها في بناء المهارات القياديه،** رساله ماجستير غير منشوره، أكاديميه نايف للعلوم الأمنيه، الرياض، المملكة العربية السعودية.

كنعان، نواف (١٩٩٩). **القياده الإدارية،** عمان: دار الثقافة.

القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٣). اتجاهات شاغلي الوظائف القيادية في الوزارات والادارات الحكومية في دولة الكويت نحو تفويض السلطة، **مجلة الادارة العامة،** ٤٣ (٢) ، ٢٥٩-٣٠٤.

اللوزي، موسى (٢٠٠٢). **التنظيم وإجراءات العمل،** عمان: دار وائل للنشر.

اللوزي، موسى (٢٠٠٠). **التنمية الادارية: المفاهيم، والاسس، والتطبيقات،** عمان: دار وائل للنشر.

المبيريك، مها صالح (٢٠١٠). **واقع تفويض الصلاحيات لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية .

مخيمر، عبدالعزيز جميل (٢٠٠٠). **نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي.** القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المطارنة، شرين (٢٠٠٦). **أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسيّة الحكوميّة في إقليم جنوب الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

مجلة مجمع اللغة العربية ، دمشق، المجلد ٤٥ الجزء ٤، ١٩٧٠.

ناجي، بسام حسن (٢٠٠٥). **درجة فهم الاداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتهما بكفاءة اتخاذ القرار الاداري في وزارة التربية والتعليم في الاردن،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن .

النمر، سعود بن محمد (٢٠٠٢). **الإدارة العام' والاسس والوظائف**، الرياض: مطابع الفرزدق التجاريه.

ياغي، محمد (٢٠٠١). **مبادئ الإدارة العامة**، (ط ٤)، عمان: مركز أحمد ياسين .

المراجع الاجنبية:

Barbara, P. (1996). **A Study of Superintendent's Power Andleader Shipstyles As Perceived By Local Teacher Association Representatives and Secondary School Principals In Alabama Public School**, Paper presented at the Meeting of the Mid- South Educational Research Association. Tuscaloosa, Al.

Bouwens,J. & Valent, L. (2003). **Performace Measure Diversity and the Delegation of Authority in Organization.** Tilburg University: Center for Economic Research.

Fadal,S.(2004). **Employee Empowerment as a Business Optimization Technique: Utilizing Continuous Training and Development Particpation Rights and Decision Making Authority,** Unpublished Doctoral Dissertation, Argosy University, California, USA.

Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. **Journal of Competitiveness**, 4(1), 117-128.

Hanushek, E., & Raymond, M. (2002). Lessons About the Design of State Accountability Systems. **Paper Presented at Taking Account of Accountability: Assessing Policy and Politics**. Harvard University.

Hurston, N. (1987). How to authorization administrative correspondence, **Management Journal**, 24(4), 617-631.

Klecker, B. (1996). A Study of Teacher Empowerment in Ohio’s Venture Capital School (Electronic Dissertation). Retrievedfrom: **https://etd.ohiolink.edu/.**

Marasal , W. (2005). The Administrative Authority. Retrieved February,13, 2015, from: **http://www.ct.gov/dcs/cwp/view.asp?.**

Miller, D. (1998). **Measurement by the Physical Educator: Why and how,** (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2007). **Fundamentals of Human Resource Management** (2nd ed.). Boston: McGraw-Hill.

Rawon, J. (1994). **A study of two-year college chief Administrations' use of delegation as Perceived by subordinate Administrator's,** Unpublished doctorial dissertation, University of Iowa, Iowa, USA.

الملاحــق

الملحق ١. الاستبانـة

الجامعة الأردنيـة

كلية العلوم التربويـــة

قسم الإدارة التربوية والأصول

السادة الأفاضل/ القادة التربويون في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين/ المحترمين،،،،

بعد التحية وفائق التقدير،،

سيقوم الباحث بدراسة علمية للحصول على درجة الماجستير بعنوان: **"واقع التفويض الإداري[١] لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري[٢] في مملكة البحرين".**

وذلك من أجل الوقوف على **واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية**، راجياً التكرم في التعاون في تعبئة الاستبانة، علماً بأن الإجابات ستعامل بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، علماً بأن الاستبانة تتكون من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: يمثل المعلومات الديموغرافية ويتألف من خمس فقرات. يمثل الجزء الثاني درجة التفويض ودوره في تحسين الأداء ويتألف من (٣٣) فقرة، أما الجزء الثالث فيتألف من سؤالين مفتوحين لحصر معوقات التفويض الإداري والحلول المقترحة وللحد منها، وتتم الإجابة عنها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي التدريج (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

لذا، أرجو التكرم بوضع إشارة (√) على التقدير الذي يناسب كل فقرة من وجهة نظرك.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،

الباحث

جمعة عبد الرحمن سعد القلاف

---

(١)**التفويض:** عملية استحداث وتكوين تنظيمات عمل مستمرة وفعالة بين المدير والأفراد الذين يعملون معه، وتحت إشرافه، بحيث يعهد المدير إلى أحد مساعديه أو الأشخاص العاملين معه بأداء عمل معين، على أن يكون الطرفان متفهمين جيدا للنتائج المتوقعة.

(٢) **الأداء الإداري**: مستوى الإنجاز ومقدرة الأفراد على حُسن التصرف بالإمكانات المتاحة بالطريقة المثلى.

المعلومات الديموغرافية

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب:

أولاً: النوع الاجتماعي

☐ ذكر ☐ أنثى

ثانياً: المؤهل العلمي

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثالثاً: الخبرة

☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥- أقل من ١٠ سنوات

☐ من١٠ــ ١٥سنة ☐ أكثرمن ١٥ سنة

رابعاً: العمر

☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٥-٣٤ سنة

☐ ٣٥-٤٤ سنة ☐ ٤٥ سنة فأكثر

خامساً: المستوى الوظيفي

☐ وكيل ☐ وكيل مساعد

☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ مشرف

التفويض الإداري ودوره في تحسين الأداء

يرجى الإجابة عن كل فقرة بوضع إشارة (√) في المكان المناسب:

العبارة	بدرجة كبيرة جداً (٥)	بدرجة كبيرة (٤)	بدرجة متوسطة (٣)	بدرجة قليلة (٢)	بدرجة قليلة جداً (١)
المجال الأول: درجة التفويض الإداري					
١- أعتمد على الأسس العلمية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتفويض.					
٢- أحرص على توفير المعلومات الكافية عن المهمات والعاملين قبل اتخاذ القرار بالتفويض .					
٣- أختار أسلوب البديل الأنسب في حال وجود بدائل عدة مقترحة للتفويض.					
٤- أحدد معايير للأداء الجيد لعملية التفويض.					
٥- أهتم بقياس النتائج الفعلية لعملية التفويض.					
٦- أحدد المهام التي تحتاج إلى تفويض وتلك التي لا تفوض.					
٧- يستطيع العاملون معي التصرف بحرية في حالة تغيبي.					
٨- يمكنني تفويض الجزء الأكبرمن عملي للعاملين معي.					
٩- أفوض العاملين مسؤوليات تتناسب مع قدراتهم وإمكاناتهم.					
١٠- لا أعيد القيام بالأعمال التي أفوضها للعاملين.					
١٠- أتواصل مع العاملين معي لمتابعة أدائهم في المهمات التي أفوضها لهم.					
١١- أراعي في اتخاذقرارات التفويض الإداري أن تكون قابلة للتطبيق.					

العبارة	بدرجة كبيرة جداً (٥)	بدرجة كبيرة (٤)	بدرجة متوسطة (٣)	بدرجة قليلة (٢)	بدرجة قليلة جداً (١)
المجال الثاني : دور التفويض الإداري في تحسين الأداء					
١٣-يعمل التفويض الإداري على تحسين الاعتماد على النفس عند إنجاز الأعمال.					
١٤-يسهم التفويض الإداري في تحسين الأداء بشكل فعال.					
١٥-يعمل التفويض الإداري على التقليل من الأخطاء الإدارية والفنية .					
١٦-يسهم التفويض الإداري في تخفيف المهام والواجبات الموكلة إلي.					
١٧- يحسن التفويض الإداري من الروح المعنوية والدافعية للعاملين ضمن مسؤوليتي.					
١٨- يسهم التفويض الإداري في إنجاز الأعمال بالوقت المناسب.					
١٩- يوفر التفويض الإداري درجة من المرونة في الحالات الطارئة.					
٢٠- يزيد التفويض الإداري من الرغبة والسرعة في إنجاز الأعمال.					
٢١- يزيد التفويض الإداري من فاعلية اللامركزية في اتخاذ القرارات.					
٢٢-يعمل التفويض الإداري على إعداد قيادات المستقبل بين العاملين ضمن مسؤوليتي.					
٢٣-يزيد تفويض السلطة من درجة تقبل العاملين للأعمال الإضافية.					
٢٤-يشجع التفويض الإداري على حل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية.					
٢٥-يزيد التفويض الإداري من الاعتماد على النفس في إنجاز العمل.					

العبارة	بدرجة كبيرة جداً (٥)	بدرجة كبيرة (٤)	بدرجة متوسطة (٣)	بدرجة قليلة (٢)	بدرجة قليلة جداً (١)
٢٦-يزيد التفويض الإداري من التفكير السليم في كيفية أداء المهام الخاصة بالوظيفة.					
٢٧-يعمل التفويض الإداري على تجنب تعطيل الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.					
٢٨-يعمل التفويض الإداري على دعم التجديد والابتكار والتحفيز على الإبداع.					
٢٩-يعمل التفويض الإداري على تحديد الأهداف الوظيفية بشكل محدد ومواعيد الانتهاء منها.					
٣٠-يزيد التفويض الإداري من فاعلية العاملين للعمل بروح الفريق.					
٣١-يساعد التفويض الإداري على خفض نسبة منازعات العمل.					
٣٢-يعمل التفويض الإداري على تقبل العاملين للعمل تحت ضغوط العمل المختلفة.					
٣٣-يعمل التفويض الإداري على توفير الوقت على كافة المستويات الإدارية.					

<u>بحسب وجهة نظرك ما معوقات التفويض الإدارى فى وزارة التربية والتعليم فى مملكة البحرين؟</u>

....

....

....

....

....

....

<u>بحسب وجهة نظرك ما الحلول المقترحة للحد من معوقات التفويض الإدارى فى وزارة التربية والتعليم فى مملكة البحرين؟</u>

....

....

....

....

....

....

الملحق ٢. نموذج المقابلة الشخصية

١- حسب وجهة نظرك هل القادة التربويون أكفاء ومؤهلون للقيام بالمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه في مملكة البحرين؟

....

....

....

....

٢- حسب وجهة نظرك ما إيجابيات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟

....

....

....

....

٣- حسب وجهة نظرك ما سلبيات التفويض الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟

....

....

....

....

٤- حسب وجهة نظركما الآليات التصحيحية لأجل تحسين الأداء الإداري في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين؟

....

....

....

....

الملحق ٣. قائمة بأسماء محكمي أدوات الدراسة

الرقم	اسم المحكـــم	الكلية/ التخصص	الجامعة
١-	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	كلية العلوم التربوية/إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٢-	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	كلية العلوم التربوية/إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٣-	الأستاذ الدكتور سلامة طناش	كلية العلوم التربوية/إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
٤-	الأستاذ الدكتور هاني وشاح	كلية العلوم التربوية/مناهج وتدريس	الجامعة الأردنية
٥-	الأستاذ الدكتور عدنان العابد	كلية العلوم التربوية/مناهج وتدريس	الجامعة الأردنية
٦-	الأستاذ الدكتور محمد القضاة	كلية العلوم التربوية/أصول تربية	الجامعة الأردنية
٧-	الدكتور حيدر ظاظا	كلية العلوم التربوية/قياس وتقويم	الجامعة الأردنية
٨-	الدكتورة فريال أبو عواد	كلية العلوم التربوية/قياس وتقويم	الجامعة الأردنية

الملحق ٤. كتب تسهيل المهمة



رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١/٢٠١٤/ ٢٨٩٦
الرقم الآلي: ٧٠١٨٥١
الموافق ٢٥/٨/٢٠١٤م

سعادة الملحق الثقافي لمملكة البحرين
عمّان

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب " جمعه عبد الرحمن سعد عبدالله القلاف" من طلبة برنامج ماجستير الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:-

" واقع التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في مملكة البحرين "

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على القياديين والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور لغايات البحث العلمي حسب الأصول. علماً بأن المشرف على رسالته هو الدكتور " هشام الدعجة".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور هاني الضمور

ب أ.ص

هاتف ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي ٢١١٢٠ فاكس ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6)5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6)5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

STATUS QUO OF THE ADMINISTRATIVE DELEGATION AMONG EDUCATIONAL LEADERS AT THE MINISTRY OF EDUCATION AND ITS ROLE TO IMPOVE THEIR ADMINISTRATIVE PERFORMANCE, IN THE KINGDOM OF BAHRAIN

By:

Juma Abdul Rahman Saad Al-Qallaf

Supervisor:

Dr. Hesham AL-Dajeh

ABSTRACT

This study aimed to know " Status quo of the administrative delegation among educational leaders at the Ministry of Education and its role to impove their administrative performance, in the Kingdom of Bahrain". This study relied on the descriptive and analytical approach to achieve its goals. Quantitative and qualitative data were collected through a questionnaire and interview. the study population consisted of all educational leaders in the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain, which numbered (225) leadership, in the study period of 2014/2015. The study results showedthat the degree of administrative delegation was high, as well as the degree and the role of administrative mandate in improving management performance was also high, as inventory constraints administrative mandate, were some of the solutions suggested to limit constraints mandate, and the main obstacles is the

delay in the completion of tasks in the event of authorization, as well as not to put a specific time to finish the tasks delegated by the leader of the workers, causing neglect and confusion to work, and highlighted the study's recommendations were calls for the development of programs and training courses contribute to the activation of the administrative authority of the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain, as well as the enactment of laws and legislation contribute in activating the administrative authority of the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain.